

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, Decana de América)

ESCUELA DE POST GRADO
UNIDAD DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**MODELO DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON
LOS CLIENTES PARA CLUSTERS DE PYMES
PERUANAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES PARA
LA EXPORTACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Presentado por:

Amparito Gianina Acevedo Flores

LIMA – PERU
2006

DEDICATORIA

A mi mamá por su inquebrantable apoyo y por ser el ejemplo de madre que toda hija quiere tener.

A mi papá por ser el ángel guardián que guía mis pasos y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación, uno es capaz de conseguir todo lo que se propone.

AGRADECIMIENTO

A mis asesores el Dr. Julio López Mas y MBA David Zegarra Huamanchumo, quienes supieron guiar eficazmente mis conocimientos y experiencia en el desarrollo de la Tesis Magistral.

A los ejecutivos de las empresas en estudio, por haberme otorgado las facilidades en el desarrollo de mi investigación.

A los alumnos del Doctorado en Administración Promoción 2003 - 2004, por sus valiosos aportes y sugerencias en el tema de estudio.

ÍNDICE

CARATULA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE	6
LISTA DE CUADROS	10
LISTA DE GRÁFICOS	15
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I	20
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.1. <i>Formulación del Problema</i>	21
1.1.2. <i>Sistematización del Problema</i>	21
1.2. OBJETIVOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	22
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	22
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	23
1.3.2. <i>Justificación Metodológica</i>	24
1.3.3. <i>Justificación Práctica</i>	24
1.4. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
CAPÍTULO II	27
MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	27
2.1. ANTECEDENTES.....	27
2.2. BASES TEÓRICAS	30
2.2.1. <i>Marketing Relacional</i>	30
2.2.2. <i>Clusters</i>	41
2.2.3. <i>Administración de PYMES</i>	47
2.2.4. <i>Economía Internacional</i>	52
2.3. CONCEPTOS BÁSICOS.....	53
2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	55
2.4.1. <i>Formulación, explicación y predicción</i>	55
HIPÓTESIS GENERAL	55
Formulación	55
Explicación	55
Predicción	55
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	55
Formulación	55
Explicación	56
Predicción	57

2.4.2.	<i>Identificación y Conceptualización de las variables</i>	58
2.4.2.1.	Variables Independientes	58
2.4.2.2.	Variables Dependientes	60
2.4.2.3.	Variables Intervinientes	62
2.4.3.	<i>Operacionalización de las variables</i>	62
2.4.3.1.	Hipótesis General	62
2.4.3.2.	Hipótesis Específicas	64
2.5.	MATRIZ RESUMEN: PROBLEMA – OBJETIVOS – HIPÓTESIS	71
CAPÍTULO III		74
DISEÑO METODOLÓGICO		74
3.1.	TIPO DE NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.3.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.4.	UNIVERSO Y MUESTRA	76
3.4.1.	<i>Universo</i>	76
3.4.2.	<i>Muestra</i>	77
3.4.3.	<i>Unidades de Investigación</i>	77
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.6.	TRATAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	79
CAPÍTULO IV		81
UNIDAD DE ANÁLISIS		81
4.1.	MARKETING RELACIONAL	81
4.1.1.	<i>Marketing Relacional como consecuencia de una ventaja competitiva</i>	81
4.2.	PANORAMA DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL PARA EL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN.....	82
4.2.1.	<i>El Sector Textil y Confecciones para la Exportación</i>	82
4.2.1.1.	Evaluación del Sector Textil y Confecciones	82
4.2.1.2.	Evaluación según Sub Sectores	88
4.2.1.3.	Principales Productos	95
4.2.1.4.	Principales Mercados	101
4.2.1.5.	Principales Mercados de Principales Productos	108
4.2.2.	<i>Impacto y Perspectivas del ATPDEA y TLC Perú vs. EE.UU. en el Sector de Confecciones Peruano para la Exportación</i>	112
4.2.2.1.	Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA)	112
4.2.2.2.	Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos (TLC Perú vs. EE.UU.)	114
4.2.3.	<i>Perfil del Mercado Latinoamericano</i>	115
4.2.3.1.	Venezuela.....	115
4.2.3.2.	Ecuador.....	121
4.2.3.3.	Colombia.....	128
4.2.3.4.	Bolivia.....	136
4.2.4.	<i>Impacto de ALADI y CAN en el Sector Peruano de Confecciones para la Exportación en el Mercado Latinoamericano</i>	144
4.2.4.1.	Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).....	144
4.2.4.2.	Comunidad Andina (CAN)	146
4.2.5.	<i>Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) - Sector Peruano de Confecciones</i>	148
4.2.5.1.	Objetivos del Plan	148
4.2.5.2.	Estrategias Exportadoras para el Sector Peruano de Confecciones	148
	Productividad y competitividad	148
	Apoyo al desarrollo tecnológico.....	148
	Capacitación y educación.....	149
	Regionalización de las exportaciones	149
	Nueva inversión extranjera en sectores exportadores	149
	Aplicación de instrumentos de fomento a las exportaciones	149
	Estrategia de promoción (oferta exportable) de las confecciones peruanas	149
	Política arancelaria.....	150
	Simplificación y agilización de trámites de Comercio Exterior.....	150

4.3. CLUSTER DE PYMES PERUANAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACION.....	151
4.3.1. <i>Competitividad en la Industria Textil – Confecciones</i>	151
4.3.1.1. Competitividad en la Industria de Confecciones para la Exportación	151
A. Cadena Productiva.....	152
B. Cadena de Valor	156
4.3.1.2. Competitividad del Sector Peruano de Confecciones para la Exportación	158
A. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	158
B. Análisis del Diamante Competitivo	160
4.3.1.3. Retos del Sector Peruano de Confecciones para la Exportación	163
4.3.2. <i>Factores de Competitividad para las PYMES peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación</i>	164
4.3.2.1. Desarrollo de la Administración Estratégica	164
4.3.2.2. Asociatividad y Cooperación	164
4.3.2.3. Innovación en Valor	165
4.3.2.4. Capital Humano	165
4.3.2.5. Tecnología.....	165
4.3.2.6. Estabilidad Política y Social	166
4.3.3. <i>Propuesta de un Cluster de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación</i>	166
CAPÍTULO V	169
DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	169
5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES – ENCUESTA.....	169
5.2. PERFIL TÉCNICO DE LAS VARIABLES – ENCUESTA.....	171
5.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES RELEVANTES.....	173
5.4. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS	174
5.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	174
5.5.1. <i>Análisis de Estadística Descriptiva</i>	174
5.5.1.1. Planteamiento	174
5.5.1.2. Aplicación	175
5.5.1.3. Resultados: Sistematización e Interpretación de Datos	175
CAPÍTULO VI	224
DISEÑO DEL MODELO	224
6.1. PANORÁMICA DEL MODELO	224
6.2. GESTIÓN DE LA BASE DE CLIENTES.....	225
6.2.1. <i>La base de datos como herramienta estratégica</i>	225
6.2.2. <i>Creación y Gestión de la Base de Datos de Clientes</i>	226
6.2.2.1. Creación de la Base de Datos de Clientes	226
1. Tipo de Datos	226
2. Recolección de Datos del Cliente	229
3. Conexión de Datos del Cliente	229
6.2.2.2. Calidad de la Base de Datos de Clientes.....	231
6.2.2.3. Tecnología CRM.....	233
1. Definición.....	233
2. Objetivos	233
3. Estrategia	234
4. Implantación	235
5. Explotación	237
6. Problemática de CRM	237
6.2.3. <i>Segmentación apoyada en la Base de Datos</i>	238
6.2.4. <i>Consecución Integrada de Clientes</i>	238
6.2.4.1. Plan de Consecución de Clientes Actuales	238
6.2.4.2. Plan de Consecución de Clientes Nuevos	239
6.2.5. <i>Fidelización de Clientes</i>	240
6.3. GESTIÓN DE LA LEALTAD	246
6.3.1. <i>Análisis de la lealtad</i>	246
6.3.2. <i>Obtención de Clientes Leales y Rentables</i>	247

6.3.3. Lealtad y obtención de valor para el cliente	250
6.3.3.1. Calidad Percibida y Esperada.....	250
6.3.3.2. La Satisfacción del Cliente	252
6.3.4. Plan de Comunicación en el desarrollo de la Relación	252
6.3.5. Programa de Recuperación de Clientes Antiguos.....	252
6.3.6. Gestión de los costos de cambio y lealtad	254
6.3.7. Gestión eficaz de la voz y la obtención de la lealtad.....	256
6.4. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y EFICAZ	256
6.4.1. Plan de Comunicación Integrada en el Cluster de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación	256
6.4.1.1. Gestión de la Comunicación Interna	256
6.4.1.2. Gestión de la Comunicación Externa	261
6.4.1.3. Gestión Eficaz de la Relación con los Clientes	262
6.5. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE	265
6.5.1. Estrategia de Marketing Relacional enfocada al Cliente.....	265
6.5.2. Estrategia de Marketing Relacional como obtención de una Ventaja Competitiva Sostenible.....	266
CAPÍTULO VII	267
APLICACIÓN DEL MODELO	267
7.1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	267
CAPÍTULO VIII	271
REDISEÑO DEL MODELO.....	271
8.1. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE	271
CAPÍTULO IX.....	274
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	274
9.1. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	274
9.2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	280
CONCLUSIONES	281
RECOMENDACIONES	285
BIBLIOGRAFÍA.....	290
ANEXOS	295
ANEXO 1: ENCUESTA CON ENTREVISTADOR CARA A CARA DIRIGIDO AL GERENTE GENERAL.....	295
ANEXO 2: ENCUESTA CON ENTREVISTADOR CARA A CARA DIRIGIDO A JEFES DE ÁREAS.....	302
ANEXO 3: PERFIL DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.....	310

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	82
CUADRO N° 2: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	83
CUADRO N° 3: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	83
CUADRO N° 4: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	84
CUADRO N° 5: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$ FOB)	85
CUADRO N° 6: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$ FOB)	86
CUADRO N° 7: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$ FOB)	86
CUADRO N° 8: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$ FOB)	87
CUADRO N° 9: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	88
CUADRO N° 10: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	88
CUADRO N° 11: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	89
CUADRO N° 12: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	90
CUADRO N° 13: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	91
CUADRO N° 14: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	92
CUADRO N° 15: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	93
CUADRO N° 16: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	94
CUADRO N° 17: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	95

CUADRO N° 18: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	96
CUADRO N° 19: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	97
CUADRO N° 20: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	98
CUADRO N° 21: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	99
CUADRO N° 22: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	100
CUADRO N° 23: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	101
CUADRO N° 24: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	101
CUADRO N° 25: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	102
CUADRO N° 26: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	103
CUADRO N° 27: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	104
CUADRO N° 28: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	105
CUADRO N° 29: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	106
CUADRO N° 30: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	107
CUADRO N° 31: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	108
CUADRO N° 32: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	109
CUADRO N° 33: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL TERCER TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	109
CUADRO N° 34: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2004 (EN MILLONES DE US\$)	110
CUADRO N° 35: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	110
CUADRO N° 36: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2005 (EN MILLONES DE US\$)	111

CUADRO N° 37: EXPORTACIONES NO TRADICIONALES POR SECTORES 2005 (EN MILLONES DE US\$)	112
CUADRO N° 38: EXPORTACIONES 2005 POR PRODUCTOS (EN MILLONES DE US\$)	113
CUADRO N° 39: INDICADORES ECONÓMICOS DE VENEZUELA	115
CUADRO N° 40: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A VENEZUELA DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	118
CUADRO N° 41: PRINCIPALES PARTIDAS EXPORTADAS DEL PERÚ A VENEZUELA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$	119
CUADRO N° 42: PRINCIPALES CAPÍTULOS DEL SECTOR DE CONFECCIONES EXPORTADAS DEL PERÚ A VENEZUELA DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ FOB	120
CUADRO N° 43: PRINCIPALES CAPÍTULOS DEL SECTOR DE CONFECCIONES IMPORTADAS DEL PERÚ A VENEZUELA DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ CIF	120
CUADRO N° 44: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS DEL ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$ Y PORCENTAJES	121
CUADRO N° 45: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS DEL ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$, PORCENTAJES E INCIDENCIAS PORCENTUALES	122
CUADRO N° 46: COMERCIO EXTERIOR POR ÁREA GEOECONÓMICA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$ Y PORCENTAJES	123
CUADRO N° 47: COMERCIO EXTERIOR POR ÁREA GEOECONÓMICA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$, PORCENTAJES E INCIDENCIAS PORCENTUALES	124
CUADRO N° 48: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A ECUADOR DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	125
CUADRO N° 49: PRINCIPALES PARTIDAS EXPORTADAS DEL PERÚ A ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$	126
CUADRO N° 50: PRINCIPALES CAPÍTULOS DEL SECTOR DE CONFECCIONES EXPORTADAS DEL PERÚ A ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ FOB	127
CUADRO N° 51: PRINCIPALES CAPÍTULOS DEL SECTOR DE CONFECCIONES IMPORTADAS DEL PERÚ A ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ CIF	127
CUADRO N° 52: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS DEL COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$ Y PORCENTAJES	128
CUADRO N° 53: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS DEL COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$, PORCENTAJES E INCIDENCIAS PORCENTUALES	130

CUADRO N° 54: COMERCIO EXTERIOR POR ÁREA GEOECONÓMICA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$ Y PORCENTAJES	131
CUADRO N° 55: COMERCIO EXTERIOR POR ÁREA GEOECONÓMICA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$, PORCENTAJES E INCIDENCIAS PORCENTUALES	132
CUADRO N° 56: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	132
CUADRO N° 57: PRINCIPALES PARTIDAS EXPORTADAS DEL PERÚ A COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$	134
CUADRO N° 58: PRINCIPALES CAPÍTULOES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EXPORTADAS DEL PERÚ A COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ FOB.....	135
CUADRO N° 59: PRINCIPALES CAPÍTULOES DEL SECTOR DE CONFECCIONES IMPORTADAS DEL PERÚ A COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ CIF	135
CUADRO N° 60: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS DEL BOLIVIA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$ Y PORCENTAJES	137
CUADRO N° 61: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS DEL BOLIVIA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$, PORCENTAJES E INCIDENCIAS PORCENTUALES	138
CUADRO N° 62: COMERCIO EXTERIOR POR ÁREA GEOECONÓMICA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$ Y PORCENTAJES	139
CUADRO N° 63: COMERCIO EXTERIOR POR ÁREA GEOECONÓMICA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$ Y PORCENTAJES	140
CUADRO N° 64: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A BOLIVIA DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	141
CUADRO N° 65: PRINCIPALES PARTIDAS EXPORTADAS DEL PERÚ A BOLIVIA DURANTE EL PERIODO 2004 / 2005 – EN MILES DE US\$.....	142
CUADRO N° 66: PRINCIPALES CAPÍTULOES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EXPORTADAS DEL PERÚ A BOLIVIA DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ FOB	143
CUADRO N° 67: PRINCIPALES CAPÍTULOES DEL SECTOR DE CONFECCIONES IMPORTADAS DEL PERÚ A BOLIVIA DURANTE EL PERIODO 2002 / 2005 – EN MILES DE US\$ CIF	143
CUADRO N° 68: PERÚ: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS COPARTÍCIPE DE LA ALADI – ENERO – DICIEMBRE 2004-2005 (MILES DE DÓLARES Y PORCENTAJES)	144
CUADRO N° 69: PERÚ: COMERCIO EXTERIOR POR PAÍS COPARTÍCIPE DE LA ALADI – ENERO – DICIEMBRE 2004-2005 (VARIACIONES DE VALORES EN MILES DE DÓLARES Y PORCENTAJES, E INCIDENCIAS PORCENTUALES)	145

CUADRO N° 70: MATRIZ DE EXPORTACIONES INTRACOMUNITARIAS (MILLONES DE DÓLARES US\$)	147
CUADRO N° 71: CADENA DE VALOR DEL SECTOR PERUANO DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN.....	157
CUADRO N° 72: CRITERIOS DE LA SEGMENTACIÓN APOYADA EN LA BASE DE DATOS	238
CUADRO N° 73: MATRIZ DE VALORACIÓN DIFERENCIAL DE CLIENTES.....	244
CUADRO N° 74: MODO DE CUANTIFICAR EL RENDIMIENTO DEL ACTIVO POR CLIENTE.....	248
CUADRO N° 75: DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	250
CUADRO N° 76: MODELO DE ANÁLISIS DE GAPS Y SUS IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN	251
CUADRO N° 77: MANEJO DE LAS QUEJAS VS COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	256
CUADRO N° 78: INDICADORES FUNDAMENTALES EN LAS ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE	271
CUADRO N° 79: RENTABILIDAD DEL CLUSTER DE PYMES PERUANAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN	276

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (ENERO – MARZO / 2003 - 2004)	82
GRÁFICO N° 2: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (ABRIL – JUNIO / 2003 - 2004)	83
GRÁFICO N° 3: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (JULIO – SETIEMBRE / 2003 - 2004)	84
GRÁFICO N° 4: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (OCTUBRE – DICIEMBRE / 2003 - 2004)	84
GRÁFICO N° 5: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (ENERO – MARZO / 2004 - 2005)	85
GRÁFICO N° 6: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (ABRIL - JUNIO / 2004 - 2005)	86
GRÁFICO N° 7: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (JULIO - SETIEMBRE / 2004 - 2005)	87
GRÁFICO N° 8: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES (OCTUBRE - DICIEMBRE / 2004 - 2005)	87
GRÁFICO N° 9: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (ENERO – MARZO 2004)	88
GRÁFICO N° 10: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (ABRIL – JUNIO 2004)	89
GRÁFICO N° 11: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (JULIO – SETIEMBRE 2004)	90
GRÁFICO N° 12: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (OCTUBRE – DICIEMBRE 2004)	90
GRÁFICO N° 13: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (ENERO – MARZO 2005)	92
GRÁFICO N° 14: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (ABRIL - JUNIO 2005)	93
GRÁFICO N° 15: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (JULIO - SETIEMBRE 2005)	94
GRÁFICO N° 16: CONTRIBUCIÓN POR SUB SECTORES (OCTUBRE - DICIEMBRE 2005)	94
GRÁFICO N° 17: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (ENERO – MARZO 2004)	101

GRÁFICO N° 18: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (ABRIL – JUNIO 2004)	102
GRÁFICO N° 19: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (JULIO – SETIEMBRE 2004)	103
GRÁFICO N° 20: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (OCTUBRE – DICIEMBRE 2004)	104
GRÁFICO N° 21: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (ENERO – MARZO 2005)	105
GRÁFICO N° 22: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (ABRIL – JUNIO 2005)	106
GRÁFICO N° 23: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (JULIO – SETIEMBRE 2005)	107
GRÁFICO N° 24: PARTICIPACIÓN POR MERCADO DESTINO (OCTUBRE – DICIEMBRE 2005)	108
GRÁFICO N° 25: EXPORTACIONES NO TRADICIONALES 2000 – 2005	112
GRÁFICO N° 26: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A VENEZUELA DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	118
GRÁFICO N° 27: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A ECUADOR DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	125
GRÁFICO N° 28: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A COLOMBIA DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	133
GRÁFICO N° 29: BALANZA COMERCIAL DE PERÚ A BOLIVIA DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005 – EN MILES DE US\$	141
GRÁFICO N° 30: COMERCIO INTRACOMUNITARIO DE LA COMUNIDAD ANDINA (MILLONES DE US\$)	146
GRÁFICO N° 31: COMUNIDAD ANDINA: TASAS DE CRECIMIENTO INTRACOMUNITARIO 2003-2005	147
GRÁFICO N° 32: CADENA PRODUCTIVA TEXTIL Y DE CONFECCIONES	153
GRÁFICO N° 33: CADENA DE COMERCIALIZACIÓN EXTERNA	153
GRÁFICO N° 34: GENERACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS	155
GRÁFICO N° 35: FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN	159
GRÁFICO N° 36: DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN	162
GRÁFICO N° 37: PROPUESTA DE CLUSTER DE PYMES PERUANAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN	168

GRÁFICO N° 38: MODELO DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	224
GRÁFICO N° 39: TRES TIPOS DE DATOS SOBRE CLIENTES	226
GRÁFICO N° 40: QUIÉN, QUÉ Y CÓMO - INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA REALIZAR DATA MINING	227
GRÁFICO N° 41: UN SISTEMA DE CRM CON CONECTORES DE DATOS.....	231
GRÁFICO N° 42: METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA CRM.....	233
GRÁFICO N° 43: ANÁLISIS DEL CLIENTE	234
GRÁFICO N° 44: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	234
GRÁFICO N° 45: FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM.....	235
GRÁFICO N° 46: PROCESOS DEL CRM.....	236
GRÁFICO N° 47: FIDELIDAD VS. RENTABILIDAD	237
GRÁFICO N° 48: PLAN DE GENERACIÓN Y GESTIÓN DE CONSECUCCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES (NUEVOS)	240
GRÁFICO N° 49: ESQUEMA DE LOS COMPONENTES DE FIDELIZACIÓN.....	246
GRÁFICO N° 50: CONSECUCCIÓN Y MEJORA DE LA LEALTAD	246
GRÁFICO N° 51: MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES	248
GRÁFICO N° 52: RELACIONES TRANSACCIONALES Y COLABORADORAS	249
GRÁFICO N° 53: RELACIONES TRANSACCIONALES Y COLABORADORAS	263
GRÁFICO N° 54: PLAN EFICAZ DE MARKETING RELACIONAL	264
GRÁFICO N° 55: FASES DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	268

RESUMEN

Los resultados de la investigación revelan que el Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes para Clusters de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación benefició notablemente a las PYMES en estudio considerando que después de su aplicación se ha logrado captar más del 50% de clientes, proveedores y distribuidores identificados inicialmente como clientes, proveedores y distribuidores potenciales; traducéndose para las PYMES en mayores beneficios económicos a través de un incremento del 50% en sus ventas anuales debido al desarrollo de un marketing más efectivo e innovador (información compartida con los clientes y gestión rápida y efectiva de las peticiones de los clientes) considerando que el costo de inversión que demandó la aplicación del modelo ascendió a US\$ 800.000,00 lo que permitió alcanzar una rentabilidad de US\$ 5.787.869,96.

Los resultados también revelan que en la última década se observó mayor dinamismo en las exportaciones de prendas de vestir hacia el Mercado Latinoamericano, principalmente por la cercanía geográfica, el tamaño del mercado, la solidez de las relaciones comerciales con clientes y las facilidades arancelarias. En ese sentido, los Clusters de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación aprovecharían las oportunidades que brindan la economía internacional, para competir en un primer momento en el Mercado Latinoamericano, para finalmente orientarse a mercados como Estados Unidos, Unión Europea y Asia.

Por otro lado, se recomienda que los Clusters de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación consideren una buena oportunidad establecer nuevos vínculos comerciales con países latinoamericanos miembros de la CAN y ALADI, introduciendo productos peruanos libre de aranceles llegando a generar una serie de ingresos adicionales iguales a los del ATPDEA. Asimismo ello ayudaría a que muchas de las PYMES peruanas que no se han animado a exportar, lo hagan, considerando que es un mercado potencial al que se espera llegar con fuerza, significando para el país ingresos adicionales por nuevas ventas al exterior, generando un gran número de empleos directos, con lo cual se mejorará el mercado de capitales y se reactivarán todos los sectores del país, entre muchos otros beneficios.

De la misma forma, al implementar el Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes se deberá aplicar 7 estrategias centrales: 1) Profundización de la comercialización de confecciones en mercados consolidados y potenciales. 2) Desarrollar los canales de distribución y comercialización en mercados consolidados y potenciales. 3) Desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente. 4) Desarrollo de la capacidad de gestión de las relaciones con los clientes apoyado en la base de datos de clientes. 5) Desarrollo de las habilidades de manufactura de textiles y confecciones. 6) Ampliación de la capacidad de respuesta rápida de la cadena productiva y 7) Desarrollo de nuevas líneas y adaptación continua de las prendas de vestir a los estándares, costumbres, moda y tendencias de los principales mercados.

Finalmente la investigación constituye un aporte trascendental para las PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación asociadas como un Cluster, las cuales pueden encontrar en el Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes una alternativa para enfrentar retos más exigentes en un mercado globalizado y competitivo, contribuyendo al desarrollo y crecimiento económico del país por la generación de nuevos puestos de trabajo.

ABSTRACT

The result of the investigation reveals that the Model of Management of Relations with the Customers for Clusters of Peruvians PYMES in the Sector of Clothing for Exportation have given a great benefit to the PYMES in study considering that after its application was captured more than 50% of the customers, providers and distributors initially identified as potential customers; being translated for the PYMES in great economic benefits by increasing 50% in their annual sales due to the application of an efficient and innovative marketing (information shared with the customers and rapid and effective management of the orders received) considering that the cost of investment that demanded the application of the model was US\$ 800.000,00 what allowed to reach profitability of US\$ 5.787.869,96.

The results also reveals that in the past decade was detected more dynamism in the exportation of clothing to the Latin American Market, basically for the nearest, the volume of the market, the solid commercial relationship with customers and also custom duties facilities. In this sense, the Clusters of Peruvians PYMES in the Sector of Clothing for Exportation will take advantage of the opportunities given by the international economy to compete in first instance in the Latin American Market and finally focus in The United States, European Union and Asia.

On the other side it is recommended that the Clusters of Peruvians PYMES in the Sector of Clothing for Exportation should established commercial relationship with Latin American countries members of the CAN and ALADI introducing Peruvian products free of duties managing to generate a series of additional income similar to the ATPDEA. Likewise it would helps to other Peruvians PYMES that are not still exporting to make exportations considering that it is big potential market that can be reached, meaning for the country additional income for new sales on the outside, generating a great number of employments improving the market of capitals and all sectors of the country, furthermore many other benefits.

In the same way, by implementing this Model of Management of Relations with the Customers, we should consider the following 7 strategies: 1) A further enhance to the commercialization of clothing in the consolidate and potential markets. 2) Develop the distribution and commercialization channel in the consolidated and potential markets. 3) Development of an intelligent and efficient commercial system. 4) Development of management capacity to handle the relationship with the customers supported by the customer's database. 5) Development of skills in the manufacture of clothing and textile. 6) Enhance the time of reply capacity in the production chain. 7) Development of new lines and continued transformation of the clothing to the standards, customs, fashions and tendency in the main markets.

Finally the investigation on study constitutes a great support to the Peruvians PYMES in the Sector of Clothing for Exportation associated as a cluster, which they can find the Model of Management of Relations with the Customers an efficient alternative to compete in a global market, helping to the development and economic growth of the country for the generation of new positions of work.

INTRODUCCIÓN

El avance tecnológico y el dinamismo de la actividad económica mundial ha favorecido al surgimiento de nuevos modelos de negocio que respondan, a las necesidades de la competitividad y la globalización; siendo necesario para ello realizar una gestión innovadora en la empresa, enfocada a los clientes como creación de valor, que se ve traducida en el marketing relacional; destinada a lograr identificar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos para una empresa empleando la interactividad, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementen los beneficios a las organizaciones.

Desde hace algunos años atrás, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen cierto desempeño reconocido en la actividad socioeconómica de nuestro país, se sabe que constituye aproximadamente el 40% del PBI, es la fuerza empresarial que da más fuentes de trabajo, es así que se debe considerar como el eje principal de la inversión peruana.

El sector de confecciones para la exportación, es uno de los sectores de mayor desarrollo en la PYMES, debido a las políticas arancelarias para las exportaciones, las cuales se muestran favorables por la exoneración de los aranceles para el caso del mercado latinoamericano; y al crecimiento sostenido que se presenta en la actualidad y a futuro el sector de confecciones para la exportación.

La competitividad basada en el marketing relacional se materializa en cuatro conceptos fundamentales: **Calidad**, para satisfacer cabal y plenamente las especificaciones de los clientes; **oportunidad**, para que facilite la participación en el mercado local y global; **productividad**, como única forma de lograr rentabilidad y un nivel adecuado de eficiencia y eficacia de los procesos de modo que permitan tener los costos bajo control y así ofrecer un producto a los clientes más exigentes; e **información**, que me permita construir una base de datos fiable de los clientes y proveedores.

En tal sentido las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociadas como un **Cluster de PYMES** pueden encontrar en el marketing relacional una alternativa de hacer frente a la globalización y competitividad, contribuyendo así a su desarrollo y crecimiento, debido al gran impacto social en la generación de nuevos puestos de trabajo.

El trabajo de investigación se ha desarrollado en 9 capítulos de la siguiente forma:

Capítulo I: Problema de Investigación, donde se plantea el problema científico y se delimita los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico e Hipótesis de Investigación, en el cual se desarrolla las bases teóricas que sustentan la investigación y la formulación de hipótesis.

Capítulo III: Diseño Metodológico, en el que se refiere los aspectos metodológicos en los que se enmarca la investigación.

Capítulo IV: Unidad de Análisis, comprende el desarrollo analítico de las hipótesis teóricas aplicadas.

Capítulo V: Diagnóstico de la Investigación, consiste básicamente en el análisis e interpretación de la información producto de las técnicas de recolección de datos y el trabajo de gabinete.

Capítulo VI: Diseño del Modelo, enmarca el esquema a seguir en el desarrollo del Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.

Capítulo VII: Aplicación del Modelo, referido a la implantación del modelo en las PYMES en estudio.

Capítulo VIII: Rediseño del Modelo, en el cual se contempla la evaluación y control de las estrategias de creación de valor para el cliente.

Capítulo XI: Comprobación de Hipótesis, donde se presenta la comprobación total de las hipótesis con los resultados y conclusiones finales.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

El Autor.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tenido un desempeño reconocido en la actividad socioeconómica de nuestro país, constituyendo aproximadamente el 40% del PBI, convirtiéndose en la fuerza empresarial que ofrece más fuentes de trabajo y considerándose eje principal de la inversión peruana.

El sector textil y confecciones es uno de los mayores focos de generación de puestos de trabajo de la economía. Más del 10% de la población peruana depende en su ingreso familiar de un puesto de trabajo generado directa o indirectamente en alguna de las actividades relacionadas con el proceso productivo de la cadena textil y de confecciones.

Asimismo, el sector de confecciones para la exportación, es uno de los sectores de mayor desarrollo en las PYMES, debido a las políticas arancelarias para las exportaciones, las cuales se muestran favorables por la exoneración de los aranceles para el caso del mercado latinoamericano; y al crecimiento sostenido que se presenta en la actualidad.

Conocer el desenvolvimiento del mercado global será esencial para identificar la oferta exportable en el sector de confecciones que responda a la demanda internacional y a los nuevos mercados potenciales. La búsqueda de inversionistas extranjeros en el sector es factor determinante; sumado a la gestión de las relaciones a largo plazo con los clientes basado en el empleo de Tecnologías CRM que permitan identificar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), para poner a disposición del empresario peruano información completa y oportuna que permita incrementar la oferta exportable y por ende mejorar los niveles de competitividad de las PYMES.

Por otro lado, el marketing relacional, se convierte en una nueva tendencia para hacer de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación agentes competitivos en el Mercado Latinoamericano; donde la ventaja competitiva sostenible este traducida en las relaciones interactivas y generadoras de valor añadido a largo plazo con los mejores clientes y otros colectivos.

En ese sentido las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociadas como un Cluster de PYMES pueden encontrar en un Modelo de Gestión Relacional con los Clientes una alternativa de hacer frente a la globalización y competitividad, contribuyendo así a su desarrollo y crecimiento, debido al gran impacto social en la generación de nuevos puestos de trabajo.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué forma el diseño de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes a mediano plazo (2 años) y basado en el marketing relacional, mejoraría los niveles de competitividad de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)?

1.1.2. Sistematización del Problema

1. ¿Qué mecanismos debe contemplar el modelo de gestión de las relaciones con los clientes bajo la gestión de la base de clientes (consecución de clientes, fidelización de clientes y recuperación de clientes perdidos), y la gestión de la lealtad (incremento de la satisfacción del cliente, aumento de los costos de cambio relativo y gestión de la voz)?
2. ¿Cómo puedo afianzar la comunicación entre el área de marketing y/o ventas y las demás áreas funcionales de las PYMES (gerencia, logística, producción, sistemas) para la creación de estrategias con orientación al cliente?
3. ¿Tienen las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación una adecuada administración?
4. ¿Cuál es la posición actual de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, en la economía internacional?
5. ¿Cuáles son las formas de comunicación que los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación deben emplear con sus clientes, proveedores y/o distribuidores para que les permitan obtener clientes leales y rentables a mediano plazo?
6. ¿Cómo los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones, a través del marketing relacional, pueden establecer una estrecha relación con sus clientes, proveedores y/o distribuidores?
7. ¿Qué estrategias se deben considerar dentro del modelo para obtener una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), con las siguientes características: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido?
8. ¿Cómo los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones podrán incrementar sus ventas, ganancias, márgenes de contribución, así como la satisfacción del cliente al mismo tiempo que reduzcan los costos de ventas y marketing?
9. ¿Cómo evalúo y controlo resultados obtenidos durante los procesos que involucra el modelo de gestión de las relaciones con los clientes, proveedores y/o distribuidores?

1.2. OBJETIVOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de las relaciones con los clientes a mediano plazo (2 años) basado en el marketing relacional, para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela).

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los mecanismos que debe contemplar el modelo de gestión de las relaciones con los clientes bajo la gestión de la base de clientes (consecución de clientes, fidelización de clientes y recuperación de clientes perdidos) definiendo aspectos diferenciales como: segmentos o grupos de clientes, ciclos de vida del cliente y fases de la venta; y la gestión de la lealtad (incremento de la satisfacción del cliente, aumento de los costos de cambio relativo y gestión de la voz).
2. Analizar formas que me permitan afianzar la comunicación entre el área de marketing y/o ventas y las demás áreas funcionales de las PYMES (gerencia, logística, producción y sistemas) para la creación de estrategias con orientación al cliente.
3. Realizar un diagnóstico de la administración de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
4. Evaluar la posición actual de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, en la economía internacional.
5. Determinar formas de comunicación con los clientes, proveedores y/o distribuidores que me permitan obtener clientes leales y rentables a mediano plazo para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
6. Desarrollar un modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional.
7. Plantear estrategias con creación de valor para el cliente dentro del modelo para obtener una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), con las siguientes características: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido.
8. Implantar el modelo de gestión de las relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
9. Evaluar y controlar las estrategias en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación Teórica

Conscientes de la importancia que hoy reviste el marketing relacional como modelo de gestión estratégica de las relaciones con los clientes, el estudio tiene repercusión teórica sobre el marketing porque es una nueva tendencia cuyo enfoque aspira a que las relaciones con los mejores clientes y otros colectivos sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, materia de estudio.

Asimismo, se ha considerado otros temas relacionados al problema de investigación: Clusters de PYMES, Administración de PYMES y Economía Internacional; que sustentan el desarrollo del estudio en el contexto teórico.

Para el logro de este propósito, se desarrolló un marco teórico-conceptual que reunió las diversas teorías propuestas por los investigadores; en un recuento cronológico, centrado en torno al aporte que cada uno de ellos realizó, al generar modelos y explicaciones sobre los cuatro temas centrales: Marketing Relacional, Clusters de PYMES, Administración de PYMES y Economía Internacional; estas precisiones condujeron a generar métodos de análisis, que permitieron iniciar la investigación.

Por otro lado, se estudió a las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, incidiendo en criterios como: Situación actual, marco legal, tendencias de crecimiento y el impacto de la globalización en las mismas; de igual manera, se evaluó la formación de Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación como medio estratégico para ser agentes competitivos en el mercado latinoamericano. Este estudio se complementó con el análisis del panorama de la economía internacional para el sector de confecciones peruanas para la exportación y los lineamientos específicos que contempla el marketing relacional para gestionar las relaciones con los clientes.

El estudio de campo se realizó mediante la aplicación de la técnica de recolección de datos: Encuesta realizada a Gerentes Generales y Jefes de Áreas, las cuales fueron aplicadas a 10 empresas entre pequeñas y medianas del sector de confecciones para la exportación localizadas en Lima Metropolitana a fin de obtener información relevante que justifique la validez de las hipótesis planteadas.

El resultado fue la constatación de las hipótesis, el cual, estuvo apoyado por el análisis estadístico del muestreo, llegando a verificarse su confiabilidad y validez; de esa forma se demostró que un modelo de gestión de las relaciones con los clientes mejoraría los niveles de competitividad de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) a mediano plazo (2 años).

Esta investigación pretende generar mayores estudios relacionados a la gestión relacional con el cliente dirigido a PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, comprendiendo que el campo de estudio es amplio y que la importancia para el país es mayor, debido a la trascendencia de su incursión al mercado internacional.

1.3.2. Justificación Metodológica

El resultado de la investigación, es producto del desarrollo de instrumentos de recolección de datos especializados y validados mediante “criterio de jueces”, como una Encuesta con Entrevistador Cara a Cara dirigida al Gerente General y Jefes de Áreas, aplicadas a 10 pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana del sector de confecciones para la exportación. De igual manera, se ha considerado necesario apoyarse en un trabajo de gabinete, el cual ha consistido en analizar información relevante de la Economía Internacional para el sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano y un diagnóstico de las PYMES peruanas para la exportación de confecciones.

La Encuesta con Entrevistador Cara a Cara dirigida al Gerente General y Jefes de Áreas, ha sido estructurada para que el nivel de escala varíe en función al tipo de variables a utilizar, así como a la categorización por intervalo de las respuestas propuestas.

Para el caso de las variables independientes, como para las dependientes, el proceso estadístico permitió, la sumarización de cada variable, estableciendo las medidas de resumen y las de dispersión; el cruce de variables, con la interpretación respectiva; así como el análisis de la incidencia de los factores para lograr un nivel de correlación significativa.

Para el procesamiento de la información de variables cuantitativas, se ha empleado el software estadístico SPSS en su versión 12.0 así como el programa Microsoft Excel XP en calidad de apoyo para presentación gráfica; mientras que, para las variables cualitativas se ha considerado criterios de diagnóstico.

Este tratamiento permitió precisar la situación de las pequeñas y medianas empresas peruanas del sector de confecciones para la exportación con tendencia a la formación de Clusters, así como los componentes de su estrategia en uso, permitiendo establecer los lineamientos que debe contemplar el modelo de gestión relacional, como medio para incrementar los niveles de competitividad en el mercado latinoamericano.

Finalmente la metodología de recolección y gestión de datos, fue enriquecida gracias a los valiosos aportes de docentes y colegas así como estudiantes que apoyaron en la realización del presente estudio.

1.3.3. Justificación Práctica

La implantación efectiva del modelo de gestión de las relaciones con los clientes para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permitirá afianzar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el mercadeo de sus productos (campañas por medios directos e indirectos empleando tecnología a bajo costo) y en el desarrollo de un marketing más efectivo (información compartida de los clientes, proveedores y distribuidores, gestión rápida y efectiva de las peticiones de los clientes).

Las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación son un rubro importante de la economía de todos los países y en especial del Perú, debido a su potencial de crecimiento y número, son consideradas como competidores potenciales por las grandes empresas; sin embargo tienen el gran reto de adecuarse a un mundo globalizado y rápido en sus cambios y demandas haciendo frente a la informalidad e inversión limitada de capital y crédito que impiden su desarrollo. En ese sentido, tomando en consideración ello, se ha dirigido el desarrollo del modelo de gestión relacional a Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, por ser más factible el acceso al Mercado Latinoamericano en forma asociada que al hacerlo en forma particular.

Por otro lado, se ha identificado que las exportaciones de prendas de vestir hacia el Mercado Latinoamericano, específicamente en países como: Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela constituye para los Clusters de PYMES una alternativa viable; debido a las políticas arancelarias para las exportaciones, las cuales se muestran favorables por la exoneración de los aranceles y al compromiso creado con los países miembros de ALADI y el CAN, para formar un sólo mercado interior que constituya un único territorio económico, capaz de multiplicar las oportunidades comerciales de inversión y empleo para empresarios y trabajadores andinos y de terceros países y garantizar una mejor inserción en la economía mundial; así como la libre circulación de bienes desde 1993, en que se terminaron de eliminar los aranceles y otros tipos de gravámenes al comercio entre los países miembros de la CAN. Cabe recalcar que el verdadero éxito de las exportaciones textiles sólo se logra en el mercado norteamericano o europeo, más aún si se logra la firma del Tratado de Libre Comercio con EE.UU. o La Unión Europea, sin embargo el Mercado Latinoamericano, no deja de ser para los Clusters de PYMES una alternativa factible sobretodo como punto de partida de sus transacciones comerciales.

En definitiva el presente estudio contribuirá a gestionar de una manera eficiente las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional a mediano plazo (2 años), mejorando los niveles de competitividad en el Mercado Latinoamericano, promoviendo así la generación de inversión y empleo para el país.

1.4. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La limitación más importante del estudio, se dio por el lado del tiempo, para ajustar el proyecto de investigación, para lo cual se ha tenido que prescindir de grandes e importantes volúmenes de información en aras a la precisión que el tema amerita.

Por otro lado, para la investigación sólo se ha evaluado a 10 empresas peruanas entre medianas y pequeñas del sector de confecciones para la exportación, que cumplieran con todas las características planteadas y que desearan formar un Cluster; considerando que 10 empresas constituyen un mínimo para formarlo.

Finalmente una limitación principal para la investigación fue el costo, por lo cual se tuvo que prescindir de emplear otras técnicas de recolección de datos como:

- Focus Group dirigido a Ejecutivos de las áreas (Ventas y/o marketing, Logística, Producción y Sistemas), siendo los temas a tratar: Marketing Relacional; y Diseño, Evaluación y Control de estrategias de Marketing Relacional.
- Paneles dirigido a Proveedores y/o Distribuidores selectos y Clientes potenciales y actuales de las PYMES; así como a Ejecutivos de las áreas antes mencionadas, tratando los siguientes temas: Comportamiento de los Proveedores, Distribuidores y Clientes; y Comunicación Efectiva y Eficaz respectivamente.
- Panel de tipo Ómnibus dirigido a Representantes de las PYMES, siendo los temas a tratar: Comercio Internacional y Administración de PYMES.

En ese sentido, para cubrir la omisión de los temas referidos en las técnicas de recolección de datos no empleadas, se ha considerado pertinente incorporar preguntas asociadas a dichos temas en la Encuesta con Entrevistador Cara a Cara.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.1. ANTECEDENTES

Actualmente, gran cantidad de empresas en el mundo en el rubro comercial están desarrollando modelos de negocio basado en marketing relacional; ello se explica en que el enfoque transaccional era progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos. Al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y comunicaciones, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional.

Según un artículo Marketing relacional: ¿Café para todos?¹ Menciona que un modelo basado en marketing relacional sólo será interesante que obtenga la empresa como consecuencia de diseñarlos e implantarlos son superiores a los costes totales, obviamente se tiene que pensar a futuro. En tal sentido sin importar que tan grande sea una empresa, ésta puede optar por implantar un modelo basado en marketing relacional de manera óptima; por ello lo que se pretende en el estudio es desarrollar un modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en nuestra realidad teniendo como referencia a los Clusters de PYMES mexicanas y venezolanas, y a las grandes organizaciones que apostaron por implantarlo.

Asimismo se observa que el campo en el que las pequeñas y medianas empresas tienen un mayor crecimiento es en el área de exportaciones, alcanzando mayor relevancia en el sector de confecciones en comparación con la agroindustria y la manufacturera; debido a la promoción de las exportaciones por parte de Estado Peruano, a pesar de la informalidad como problema que dificulta su adecuada gestión y así su crecimiento; así como el desarrollo de recursos humanos, inversión de capital y crédito y finalmente el tiempo que demanda invertir en modelos de gestión.

Las PYMES son rubro importante de la economía de todos los países y en especial del Perú. Las PYMES Peruanas a diferencia de las Asiáticas, no han participado de manera activa en el uso de los sistemas de información, como lo son SCM (Administración de la cadena de Valor), E-Commerce (Comercio electrónico), EDI (Electronic Data Interchange), etc. y corren el riesgo de caer en una "brecha digital" de la cual será difícil salir, y con esto perder competitividad en este mundo globalizado; siendo la causa principal de ello el costo de inversión que implica poseer sistemas de información como los mencionados, sin embargo en la actualidad grandes corporaciones como Oracle y Microsoft están desarrollando sistemas que enmarcan estrategias dentro de ese negocio maximizando así las ventas en ese amplio mercado.

Este modelo es aplicable a todos los rubros empresariales, una muestra de la aplicación del marketing relacional en el Perú es las Tiendas E. Wong incorporando tecnología que soporte marketing relacional empleando el método

¹ Renart, Luis G. Artículo Marketing relacional: ¿Café para todos? www.winred.com/articulos/marketing

CRM (Customer Relationship Management), siendo su traducción al castellano - Gestión de las Relaciones con los Clientes - administrando la información de sus procesos de negocio e información de sus clientes en base de datos relaciones bajo el esquema datawarehouse empleando cubos de información manejando variables como tipo de producto, tiempo y tienda de origen al mismo tiempo; Marco Suárez, Adjunto de la Gerencia General de Tiendas E. Wong subrayó la importancia de los clientes y la necesidad de fidelizarlos, en su caso vieron que una estrategia era el uso de la tarjeta Bonus. Otra experiencia del marketing relacional en el país es la del Grupo Gloria, que apostó por emplear una de la tendencia del marketing relacional el marketing sectorial, personalizando sus productos, y llegando así a sectores más selectivos como es el caso del eslogan recientemente lanzado al mercado “Dime la edad que tienes y te diré que leche tomar”. En el extranjero países como Estados Unidos el 60% de las grandes empresas apostaron por el marketing relacional, siendo el caso más resaltante el de Job Direct que siendo una empresa joven implantó una nueva estrategia para el reclutamiento de personal vía web, para convertirse en modelo a seguir; sin embargo no todo es positivo en el marketing relacional la consultora estadounidense Bain & Company estima que el 55% de las campañas de marketing que buscan retención de clientes, satisfacción a clientes, marketing one to one y segmentación de mercados; ni siquiera recuperan su inversión; la Revista Business² explica los posibles errores de aplicar marketing relacional:

- Dar por supuesto que los clientes están deseando mantener una relación.
- Dar por supuesto que los clientes están dispuestos a hacer una parte del trabajo o a complicarse la vida.
- Dar por supuesto que los clientes serán justos y equitativos.
- Confundir satisfacción con fidelidad.
- Crear demasiadas categorías de clientes (normales, buenos, superbuenos, etc.)
- Crear complejo en los clientes normales o generar problemas cuando se degrada a un cliente de otra categoría.
- Cambiar las reglas de juego cuando el programa ya está implantado y en marcha.
- Dar premios o recompensas por el hecho de que los clientes se comporten de una determinada manera, cuando muchos clientes posiblemente ya se habrían comportado de la misma manera sin necesidad de darles ningún incentivo ni recompensa.
- Confundir a un cliente “rehén”, aquel que compra porque no le queda otro remedio con un cliente “leal”, aquel que sigue comprando porque está satisfecho y decide seguir comprando a una empresa a pesar de tener otras opciones a su alcance.

Con la implementación de la estrategia CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

Improve-Consultores el marketing relacional es la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes³.

Rafael Cera⁴, en su artículo *¿CRM: No se engañe?* comenta al respecto, CRM es una técnica que funciona muy bien como continuista de una política de marketing

2 Menú gerencial. Business Abril 2003; p. 63.

3 IMPROVEN-CONSULTORES. Artículo ¿Qué es CRM? Fortalecimiento de las relaciones con el cliente. www.improven-consultores.com.

orientada al cliente, pero que crea muchos problemas cuando se utiliza con un carácter rupturista con la trayectoria comercial de la empresa. Una vez valorado estos riesgos, siempre con la máxima complicidad de la alta dirección, debemos hacer un estudio comparativo entre la inversión necesaria (no pensar sólo en software necesario y los especialistas para su adaptación, sino necesidades en cuanto a personal que interprete la información, formación necesaria para empleados, reestructuraciones organizativa necesarias, tiempo de maduración de la técnica para resultados, efectos colaterales provocados por el cambio, etc.) y la aportación de información sobre clientes (valor añadido del proceso). Esta comparativa de rentabilidad, le dará pie a decidirse por esta interesante técnica o preparar la empresa para que se pueda implantar.

Eduardo Navarro, en su artículo Marketing: Las realidades del CRM, comenta: Por todos son conocidas las importantes oportunidades "teóricas" que el CRM ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc. En el artículo "Metodología para la gestión de las relaciones con el cliente" Improven-Consultores afirma que es necesario el desarrollo de un modelo que gestione las relaciones con los clientes en función a la estrategia CRM y Marketing Relacional que me permita dar solución a los **problemas del marketing transaccional**⁴.

Con respecto a esta afirmación podemos decir, que CRM no es una estrategia que se ve traducido en un sistema de información sino que implica una serie de lineamientos que parte desde la gestión de un cambio organizacional hasta la implementación de un sistema integrado que nos permita enfocar las reglas de negocio definidas en la organización permitiendo una adecuada selección de la información del consumidor.

Asimismo, gran cantidad de empresas en el mundo en el rubro comercial están desarrollando CRM. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young en Noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM). En el Perú el CRM es un modelo novedoso conocido hace dos años y aplicado hace un año por un 2% de establecimientos comerciales y entidades financieras. Es conocido las importantes oportunidades teóricas que el CRM ofrece, sin embargo según estudios de Meta Group, del 55% al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos. Gartner Group afirma que un 65% de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje crecerá hasta el 80% en el año 2003. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales; esto es debido a la creencia que el CRM es sólo un desafío tecnológico, por el contrario es un desafío de negocio; la tecnología nos ayudará a gestionar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito esperado.

Por otro lado, podemos señalar que existen experiencias exitosas de clusters a nivel internacional, así tenemos por ejemplo en Inglaterra, Austria, Italia, India, Singapur, México y Centro América. En general con las referidas experiencias, se ha potenciado no sólo el desarrollo de la industria de confecciones, sino de textiles y en el caso de Austria el sector de bordados. Estos clusters han contribuido en

4 CERA, Rafael. Artículo CRM: No se engañe. www.winred.com/articulos/marketing.

5 Navarro Eduardo. Artículo Metodología para la gestión de las relaciones con el cliente. www.improven-consultores.com.

forma significativa a elevar no sólo la oferta exportable, sino han favorecido la innovación, el uso intenso de tecnología de información, han optimizado la cadena de abastecimientos etc.; intensificando favorablemente así la dinámica competitiva, y al sector como un todo.

Sin embargo un caso particular es el de Colombia, donde existe un micro cluster de ropa interior femenina en marcha, una propuesta en el eje cafetero y otra en Santander; dirigido a exportar en el mercado latinoamericano. En el resto de países, la industria de confecciones está organizada en el mejor de los casos como cadenas productivas. Así en este contexto y el cluster de confecciones regional en Santander; es un cluster emergente, porque está en su fase de concertación y acuerdo. Actualmente se está sensibilizando a los diferentes stakeholders sobre el modelo de asociatividad, propiciándose un esquema de aprendizaje, diálogo permanente, de concertación; buscando concientizarlos sobre la necesidad de desarrollar una visión a largo plazo y propiciar un liderazgo en el sector. Otro aspecto que resulta importante mencionar, son los factores de competitividad en que cimientan sus exportaciones, siendo los principales: calidad y precio, dejando de lado la gestión relacional con los clientes y el servicio de postventa como valor agregado al producto; es decir no aplican marketing relacional.

Finalmente, se ha pretendido ubicar las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional sobre Modelos de Gestión Relacional dirigidos a Clusters de PYMES puntualmente como contexto, siendo la búsqueda infructuosa; si bien es cierto existen investigaciones que tratan el tema en forma deslindada o tangencial, como "Formación de Clusters", "Competitividad de PYMES", "Marketing de PYMES", entre otros; por lo que se considera que dicho estudio será el punto de partida para desarrollar nuevas investigaciones.

2.2. BASES TEÓRICAS

El problema en estudio fundamenta sus bases teóricas en el Marketing Relacional, a la vez que por su aplicación a Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación amerita considerar teorías vinculadas a Clusters, Administración de PYMES y Economía Internacional.

2.2.1. Marketing Relacional

Desde hace ya varios años, el marketing está cambiando de un enfoque "transaccional" a uno "relacional". Con este nuevo enfoque, se aspira a que las relaciones con los mejores clientes y otros colectivos sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.

Según la definición oficial de la **American Marketing Association**, todavía vigente, "marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones".

Dentro de este enfoque transaccional, a menudo, las empresas parecían actuar según un paradigma cuyas principales características son las siguientes:

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.
- El cliente es anónimo.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si se pierde a algún cliente, en el mercado se encontrarán abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.

Sin embargo, se ha observado que este enfoque transaccional era progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos. Al mismo tiempo, han surgido nuevos modelos, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional.

El marketing relacional es el marketing de relación de largo plazo entre el cliente y la empresa. La idea central de esta relación es la de disminuir el esfuerzo de negociar a cada venta que hace la empresa. Así, la empresa proveedora le ofrece a su cliente de manera permanente el mejor precio y servicio posible, a cambio de que el cliente le asegure una demanda de mediano y largo plazo.

Entre las teorías más significativas del marketing relacional, tenemos la concepción de Philip Kotler y la de Joseph Alet i Vilaginés, las mismas que se complementan en sus afirmaciones; frente a la de otros investigadores que presentan aportes interesantes en relación a la metodología y estrategia a implementar.

Kotler en su obra Dirección del Marketing señala⁶ “El resultado final del marketing de relaciones es alcanzar lo que se denomina como redes de marketing. La red de marketing la constituyen la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios. De forma progresiva el marketing está pasando de maximizar la utilidad de cada transacción individual a maximizar la utilidad de las relaciones como otras partes. El principio en que se basa es: construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables”

De otra parte el autor Joseph Alet i Vilaginés⁷ define el marketing relacional como un proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

Otros investigadores como John V. Petrof señala⁸ el marketing de relaciones suele identificarse con una perspectiva hacia un horizonte a largo plazo, en contraposición a la orientación a corto plazo del marketing

6 Kotler P. Dirección de marketing. 7ma. Ed. España (Madrid): Prentice Hall; 1992. p. 10.

7 Alet i Vilaginés J. Marketing relacional: ¿Cómo obtener clientes leales y rentables? 1ra. Ed. España: Ediciones Deusto; 2002. p. 38-9.

8 Petrof John V. Marketing de Relaciones: ¿La reinención de la rueda? Marketing & Ventas May -Jun 1998; 26, p. 10.

anterior a 1983. Berry y Parasuraman (1992) sostiene que el marketing de relaciones consiste en atraer, desarrollar y conservar a los clientes. Morgan y Hunt (1994) lo describen como el conjunto de actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales eficaces. Por otro lado Thomas W. Gruñe afirma⁹ el marketing de relación no es la reinención de la rueda del marketing, por el contrario representó un cambio fundamental en relación con el concepto de venta, el marketing de relación hace que las empresas de un salto cualitativo que las introduce aún más en el terreno del cliente, siendo la ruta a la eficiencia y eficacia del marketing.

Una atención personalizada a los clientes es lo que propone Luis Renart¹⁰ el marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes, atendiendo a sus clientes cara a cara. Sin embargo, es algo que las grandes empresas, en general, dejaron de hacer con el advenimiento de la era industrial y del marketing masivo. Gracias a los sistemas telemáticos, hoy día vuelve a ser posible mantener relaciones personalizadas de manera masiva, permanente y geográficamente dispersa. Precisamente es Ricardo Barrón Araoz¹¹, quien considera que el marketing relacional pretende lograr la retención de clientes a través de la adecuada administración de base de datos del cliente, buscando siempre una constante interacción, la cual constituye una premisa básica dentro de ese concepto.

Frente a estas definiciones sobre el marketing relacional, se puede afirmar que la relación con los clientes es un concepto clave. La atención al establecimiento, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes, aporta un enfoque completamente distinto al marketing sobre la importancia de los clientes actuales frente a la consecución de nuevos clientes, y pensar que aspectos como participación o volumen de ventas dejan paso a la atención a la tasa de retención de clientes, el costo de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.

En su artículo Petrof¹² comenta según Grönroos (1995), el objetivo del marketing de relaciones es no sólo conseguir clientes, sino también conservarlos. Además, en este “nuevo planteamiento”, la satisfacción del cliente pasa a ser responsabilidad de todos los miembros de la empresa. Los miembros de otros departamentos deben compartir la responsabilidad de tratar con los clientes. Por lo tanto, este concepto da lugar a una coordinación de las actividades de todos los departamentos, mientras que la función de marketing desempeña un papel de piedra angular para el éxito de la empresa.

Kotler nos indica¹³ hay muchos factores que contribuyen a que un negocio tenga éxito. Sin embargo, hoy en día, las compañías exitosas en todos los niveles tienen una cosa en común: Están poderosamente enfocadas en el cliente y tiene un fuerte compromiso con la mercadotecnia. Por otro lado Kotler considera un marketing orientado al mercado meta, logrando un

9 Gruñe Thomas W. Marketing de Relación: La ruta a la eficiencia y la eficacia del marketing. Marketing & Ventas Sep-Oct 1998; 28, p. 27.

10 Renart, Luis G. Artículo Marketing relacional: ¿Café para todos? www.winred.com/articulos/marketing

11 Barrón Araoz Ricardo. Revista de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables – UNMSM, Año II, Julio 2000. P. 26

12 Petrof John V. Op. Cit. p. 11 -14.

13 Kotler P, Armstrong G. Fundamentos de Mercadotecnia. 2da. Ed. México: McGraw Hill; 1998. p. 3.

posicionamiento, mayores ofertas en un mercado diferenciado y ampliar mis segmentos de mercado; generando así ventajas competitivas apropiadas para una posición y comunicación efectiva con el cliente.

Alet i Vilagínés¹⁴ expone el marketing relacional está basado en varias áreas clave que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre los clientes y la empresa; por ello se plantea los siguientes lineamientos a seguir:

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta información cubre un amplio espectro de datos sobre la historia de compras, perfil demográfico, estilo de vida e intereses.
- Adaptar los programas de marketing, y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

De ello podemos deducir que el marketing relacional gestiona de fuera hacia dentro, es decir primero requiero conocer que desea el cliente para luego pensar en desarrollar un producto que pueda ofrecer al cliente para satisfacerlo; por otro lado las ventas y en un inicio el marketing las gestionaba de dentro hacia fuera; es decir una vez desarrollado el producto tenía que buscar la manera de lograr la incorporación de mi producto al mercado así como la aceptación del cliente.

El marketing siempre ha mantenido distancias con el cliente, porque no participa de los planes de producción y/o implantación del producto; mientras que el marketing relacional establece relaciones con los clientes para lograr en un primer momento satisfacerlo para luego fidelizarlos.

En su artículo, Thomas Gruñe¹⁵ indica que el marketing de relación ha desarrollado un modelo de estrategia empresarial en el que las relaciones de colaboración mantenidas a lo largo del tiempo son la clave de la ventaja competitiva sostenible.

Aunque la satisfacción del cliente y por ende la materialización del concepto de marketing sigue teniendo una importancia capital, tiene lugar una transformación que no se limita a la forma en que la empresa percibe al cliente. Las relaciones con los clientes se definen y se tratan como si fuesen un activo esencial, mientras que el valor se crea a través de numerosos contratos entre firmas asociadas. En el marketing de relación, los clientes pueden encargarse de proporcionar el tiempo, la energía y la información, mientras que los proveedores se pueden convertir en clientes de los servicios informativos, técnicos y de otro tipo de la empresa compradora.

En consecuencia el marketing de relaciones supone reorientar la empresa a lo que era natural en el pasado, dentro de una proximidad y una

14 Alet i Vilagínés J. Op. Cit. p. 39.

15 Gruñe Thomas W. Op. Cit. p. 27-28.

estabilidad de trato entre empresa y clientes; es decir la evolución del entorno de marketing hace necesario el énfasis en el marketing de relaciones para superar el alejamiento del cliente.

Para el estudio se considera relevante la incidencia de las características del marketing relacional; así Luis Renart¹⁶ identifica las siguientes:

- **Interactividad.** El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones, y como iniciador de transacciones.
- **Direccionabilidad de las acciones y su correspondiente personalización.** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las necesidades y circunstancias de ese cliente.
- **Memoria.** El registro en memoria de la identidad, los datos, las características, las preferencias y los detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.
- **Receptividad.** Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Asimismo, deben permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación y si quiere seguir manteniéndola o prefiere terminarla.
- **Orientación al cliente.** Poner más énfasis en una organización comercial compuesta por customer managers, que en una compuesta por product managers. La empresa debe centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que sigue para satisfacerlas.
- **Poner más énfasis en la “participación en cada cliente” que en la “participación de mercado”.**
- **La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos.** Se requiere sofisticación en la segmentación y clasificación de clientes, acompañada del correspondiente diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para tipos de clientes distintos.
- **Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el “Customer Lifetime Value”,** es decir, la estimación del valor que representa cada cliente para la empresa proveedora a lo largo de toda la vida útil estimada de dicho cliente.

Ricardo Barrón Araoz¹⁷ resume las características en las siguientes:

- La interacción con el cliente
- Visión a largo plazo del negocio
- Manejar la base de datos de clientes

¹⁶ Renart, Luis G. Op. Cit.

¹⁷ Barrón Araoz Ricardo. Op. Cit. p. 27-28.

Hace un cuarto de siglo, McNamara (1972) definió el concepto de marketing como un planteamiento de la gestión empresarial basado en la aceptación en el ámbito de toda la empresa de la necesidad de una orientación hacia el cliente y el beneficio. La importancia de las relaciones con el cliente se reflejaba de forma clara en este concepto, por ello hablar de marketing de relaciones no es novedoso. Más tarde, expertos como Kotler y Levy defendieron que esta nueva forma de tratar a los clientes no debía limitarse al sector comercial, sino extenderse también a la gama completa de actividades socioeconómicas de la sociedad democrática.

En el actual contexto comercial de hipercompetencia, se llega a la constatación de que, frecuentemente, es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo, que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es. Los productos son cada vez más parecidos y la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.

Al respecto Alet i Vilagínés¹⁸, determina los siguientes factores de creciente importancia en el marketing relacional para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en mercados de rápida transformación:

1. Cliente

- Pérdida de puntos de referencia
- Cambios rápidos
- Fragmentación del consumidor
- Más exigente

2. Producto

- Excesivo número
- Disminución de la importancia de la marca
- Necesidad de adaptación al cliente
- Pérdida de diferenciación

3. Servicio

- Deterioro de su calidad
- Falta de adecuación
- Falta de atención personal

4. Comunicación

- Fragmentación de los medios
- Saturación de mensajes
- Aparición de nuevos medios personales

5. Distribución

- Incremento de costo ventas
- Incremento del poder del canal

6. Tecnología

- Nuevos sistemas que sean más flexibles
- Disminución del costo de puesta en marcha
- Menor costo de tratamiento de la información

Se puede calcular el valor de un cliente satisfecho, a lo largo de toda su vida útil, basándose en su rendimiento previsto anual, multiplicado por el número de años en los que esperamos que siga siendo cliente. En consecuencia, podemos invertir en captar clientes, porque la inversión hecha en esta tarea puede ser amortizada a lo largo de varios ejercicios o,

¹⁸ Alet i Vilagínés J. Op. Cit. p. 40.

por lo menos, más allá del resultado económico de la primera transacción. Y una base de clientes satisfechos tiene un valor medible.

El marketing relacional se encuentra referido al establecimiento, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con clientes, en ese sentido nos basamos en un modelo manejable que oriente y defina los campos de actuación, contemplando dos grandes procesos¹⁹:

1. Gestión de la base de clientes

Maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, de tal forma que define su mercado y su historia. La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción:

- **Consecución de clientes**
- **Fidelización de clientes y explotación de la relación**
- **Recuperación de clientes perdidos**

Por otro lado, es fundamental la consideración de cuáles son los distintos clientes que la empresa debe atender a lo largo de todo el proceso de creación de valor para el cliente. Dentro de la relación a establecer con cada cliente definimos unos aspectos diferenciales que permiten afinar nuestra gestión, donde distinguimos 3 áreas básicas:

- **Segmentos** o grupos de clientes que tienen unas características comunes que permiten determinar unos planes de marketing adecuados a éstos de forma eficiente.
- **Ciclos de vida** o etapas de la empresa, por encima de las características peculiares definidas por sus segmentos respectivos.
- **Fases de la venta**. Recoge la etapa de una relación concreta entre el cliente y la empresa dentro del conjunto de la relación continuada. Es el aspecto que ha sido más estudiado dentro del marketing, por cuanto estamos refiriéndonos a una transacción básica, aunque ésta se verá modificada en su análisis a la luz de la relación a largo plazo. En consecuencia se evidencia las afirmaciones de Luis Renart²⁰ una valoración sobre lo fácil o difícil que pueda ser el que un cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real; es decir, que la empresa llegue a cerrar una primera transacción con dicho cliente o con un determinado segmento. Y, una vez que es cliente, lo fácil o difícil que pueda ser el que se inscriba en el programa de marketing relacional. Una vez cerrada una venta, puede ser más o menos fácil o difícil servir al cliente. Los clientes pasan a ser analizados desde una perspectiva amplia, no sólo atendiendo al consumidor final, sino también a todos los que intervienen en la cadena de aportar valor al cliente final, los cuales pueden ser un claro apoyo a nuestra estrategia.

Con relación al proceso de Gestión de la Base de Clientes, el método óptimo para llevarlo a cabo es el marketing one to one que implica tratar a cada cliente de manera diferente; es decir cada cliente es diferente y por tal merece una atención personalizada. Roberto Durán Rivera²¹, MBA graduado del Instituto Técnico Superior de Monterrey, identifica cuatro pasos claves para implementar marketing one to one:

¹⁹ Alet i Vilagínés J. Op. Cit. p. 40 – 42.

²⁰ Renart, Luis G. Op. Cit.

²¹ Durán R. Implementación del 1 to 1 marketing. Sección MBA. Business Octubre 2002; p. 66.

- Identificar a sus clientes
- Diferenciar a sus clientes uno de otros
- Interactuar con clientes y
- Customizar o adecuar algunos aspectos de los productos en función de las necesidades de cada cliente.

2. Gestión de la lealtad

La lealtad valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal. La gestión de la lealtad se descompone en:

- **Incremento de la satisfacción del cliente**, mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados, que aporten valor al cliente.
- **Aumento de los costos de cambio relativos**, la empresa debe tratar de obtener unos costos de cambio intravendedor considerablemente más bajos que los costos intervendedores,
- **Gestión de la voz**, que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa.

Gestionar una relación a lo largo del tiempo con el cliente, presupone que el comunicador de marketing desarrolle una comunicación efectiva, para ello nos basamos en la secuencia que Philip Kotler²² indica:

1. Identificación de la audiencia meta

Un especialista en comunicación de marketing empieza teniendo en mente una audiencia meta definida. La audiencia se puede componer de compradores potenciales o de clientes actuales, de aquellos que toman las decisiones de compra o de que quienes influyen en ellas.

2. Determinación de la respuesta esperada

Una vez definido la audiencia meta, el especialista en comunicación de marketing debe decidir cuál es la respuesta esperada. Por supuesto, en la mayoría de casos, la respuesta final es la compra. Pero la compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. El especialista necesita saber cuál es la posición actual de la audiencia meta y a qué etapa es necesario moverlo, estas etapas incluyen: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción o compra.

3. Selección de un mensaje

Una vez definido la respuesta deseada de la audiencia meta, el especialista en comunicación debe dedicarse al desarrollo de un mensaje efectivo. Desde un punto de vista ideal, el mensaje debe atraer la atención, retener el interés, despertar el deseo y obtener una acción. En la práctica son muy pocos los mensajes que llevan al consumidor a lo largo del camino, desde la conciencia hasta la compra, por lo que se sugiere las cualidades deseables de un buen mensaje.

22 Kotler P, Armstrong G. Op. Cit. p. 429– 455.

4. Selección de medios

Un especialista en comunicación debe seleccionar los canales de comunicación. Hay dos tipos muy amplios de canales de comunicación: personal y no personal.

Canales de comunicación personal

En los cuales se comunican dos o más personas directamente unas con otras. Se pueden comunicar cara a cara, por teléfono o incluso por correo. Los canales de comunicación personal son efectivos debido a que permiten la expresión y la recepción de una retroalimentación personal

Canales de comunicación no personal

Son medios que transmiten los mensajes sin un contacto o una retroalimentación personales. Incluyen los principales medios, ambientes y eventos. Los medios principales incluyen medios impresos (periódicos, revistas, correos directo); medios de difusión radio, televisión); y medios de exhibición (carteleras, letreros, anuncios). Los ambientes están diseñados para crear o reforzar las tendencias del comprador hacia la compra de un producto. Algunos ejemplos de ello, es la mercadotecnia por correo directo y por catálogo, telemarketing y mercadotecnia por televisión.

Finalmente una mercadotecnia directa de base de datos, es importante en la selección de medios para comunicarse con el cliente; ello supone que se cuente con una base de datos relacionada e integrada, en donde los datos de los clientes se encuentren organizados, permitiendo identificar los clientes actuales y potenciales; logrando calificar pistas de clientes para mantener una relación con el cliente en forma perdurable.

5. Información de retroalimentación

Después de enviar el mensaje, el especialista en comunicación debe investigar su efecto en la audiencia a la que va dirigido. Esto implica preguntar a los miembros de esa audiencia si recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué puntos recuerdan, cómo se sintieron acerca del mensaje y sus actitudes pasadas y presentes hacia el producto y hacia la compañía.

El desarrollo de un modelo de marketing relacional; considera el desarrollo de estrategias que me permitan obtener clientes leales y satisfechos a lo largo del tiempo, en ese sentido se ha considerado basar nuestra investigación en las estrategias que formula Alet i Vilaginés²³:

- **La estrategia del marketing relacional como cuarto tipo de obtención de una ventaja competitiva sostenible**

La estrategia consiste en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especificados, que configuran una orientación, como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros.

La dirección estratégica sigue un proceso laborioso para recoger todas las informaciones básicas sobre la competitividad de la empresa en los distintos mercados en que participa, frente a los competidores y el

23 Alet i Vilaginés J. Op. Cit. p. 48 – 49.

entorno. Por ello la estrategia nos permite concentrarnos en dos áreas básicas esenciales:

- La decisión de inversión en producto/mercado, que define el alcance de la estrategia en términos de productos y mercados, y la asignación de las inversiones en ellos.
- El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible para competir en dichos mercados, que determina la forma de competir en función de las capacidades primordiales, los objetivos marcados y los recursos asignados.

- **Tipos de Estrategia, según Michael Porter, para la consecución de una ventaja competitiva**

La obtención de una ventaja competitiva sostenible es, tal como indica M. Porter, la base fundamental de unos resultados por encima de la media: "La ventaja competitiva surge del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores que excede el costo de crearlos. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior se obtiene por la oferta de precios inferiores a los competidores para beneficios equivalentes, o de proveer beneficios únicos que compensan más que los precios superiores"

De acuerdo a lo expuesto por M. Porter, tenemos que satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes mejor que los demás. La ventaja competitiva – de acuerdo con Porter – ha sido clasificada hasta el momento en tres tipos: el costo más bajo, una oferta diferenciada y la de enfoque o nicho protegido. Entre las características principales de cada una de ellas, tenemos:

1. Menor costo, la estrategia de menor costo va asociada normalmente con estrategias tendentes a alcanzar un volumen elevado por obtención de economías de escala. La orientación está dirigida hacia la productividad, la eficiencia, y la reducción de costos. Otras formas de ventaja pueden ser a través de acceso ventajoso a materias primas o procedimientos tecnológicos.
2. El riesgo presente en la estrategia específica de volumen para obtener economías de escala es que se produzcan cambios importantes en el entorno de mercado, que hagan infranqueables las rigideces incorporadas a la estrategia de volumen.
3. Estrategia diferenciada, es la que intentan adoptar un mayor número de empresas, aunque muchas caen en una posición poco clara, y, por tanto, débil.
4. Ocupación de un nicho protegido, los requisitos de un nicho han sido descritos por P. Kotler como:
 - De suficiente tamaño y capacidad de compra para ser rentable.
 - Con capacidad de compra.
 - De poco interés para sus competidores.
 - La empresa tiene que tener las capacidades y recursos para servir al nicho efectivamente.
 - La empresa debe constituir un fondo de comercio de clientes suficientes para defenderse contra cualquier competidor importante.

Joseph Alet i Vilaginés enmarca al marketing relacional como una estrategia para la obtención de una ventaja sostenible, en la destaca la importancia de satisfacer las necesidades de nuestros clientes mejor que la competencia, basado en la segmentación por sectores (enfoque de arriba abajo), donde el cliente aparece como resultado de un uso de instrumentos intermedios de producto / mercado y forma parte de una masa en la cual se presume homogeneidad de grupo; sin embargo visto como nichos (enfoque de abajo hacia arriba) el tiende a individualizarse y por ende cubre necesidades específicas.

- **La gestión de la base de clientes como enfoque fundamental de la estrategia de marketing relacional**

Joseph Alet i Vilaginés²⁴ señala que la estrategia se encuentra enfocada a dos puntos: La relación establecida entre la empresa y sus clientes crea unos vínculos de unión que sirven de escudo frente a la entrada de nuevos competidores, y, el conocimiento íntimo de los clientes permitirá a la empresa reaccionar a tiempo y evitar la desaparición de sus nichos. El valor del cliente es la base para un cambio de enfoque en la estrategia de la empresa; esto tiene que ver con 3 aspectos:

- Hacer ver al cliente desde el punto de vista de una inversión de capital, que a de ser mantenida y cuidada. Así, una parte del presupuesto de marketing se destinará al cultivo de las relaciones con los clientes existentes (retención: mantenimiento de los clientes activos en la empresa, mayor volumen promedio de compra pedido, mayor frecuencia de compra, mayor potencial de consumo por desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios, consiguiendo ventas cruzadas).
- Permite conocer a la empresa cuánto puede estar dispuesta a invertir en cada fuente posible de nuevos clientes, dado el valor que tenga el cliente determina cuánto puede gastarse en conseguir un nuevo cliente, pero en ningún caso cuánto debería gastar.
- Permite analizar el impacto de las distintas acciones comerciales bajo una perspectiva amplia y al mismo tiempo concreta, al incorporar una visión de largo plazo dentro de unos parámetros preciso.

En tal sentido para el proceso de gestión de la lealtad, se ha considerado emplear la estrategia **CRM (Customer Relationship Management)** que enfatiza la perspectiva cliente y otorga un nuevo significado a los procesos empresariales en los que éste interviene, como el marketing, las ventas o el servicio. El objetivo de CRM es obtener nuevos clientes y retener a los actuales y de esta forma garantizar los beneficios futuros. José Luis Ruiz Pablo²⁵, Director de desarrollo tecnológico de Ibermática agrega “el CRM, es un nuevo concepto de management basado en el uso intensivo de tecnología de sistemas de información”.

²⁴ Ibid, pp. 52-73.

²⁵ Ruiz Pablo JL. CRM: Respuesta a la nueva economía. Marketing & Ventas, Jul-Agos 2002; 39: 8-10.

2.2.2. Clusters

El concepto de lo que llamamos clusters debe ser revisado y entendido desde la formación de las aproximaciones de las teorías económicas asociadas a temas espaciales, a la formación de la firma y a la tesis neo-institucionalista. La importancia de esta comprensión radica en la actual preponderancia en el ámbito mundial de la aplicación de medidas de apoyo, fomento y concreción de los clusters, como medio de desarrollo industrial y económico, tales como los programas de promoción industrial de ONUDI e investigación sobre clusters de la CAF.

Quien logró aportar un nuevo concepto y una visión diferente al estudio del desarrollo económico sobre la base de conceptos de teoría de la firma y la economía espacial fue Michael Porter^{26,27}. Dicho autor concibió desde el análisis de diversas experiencias industriales, la teoría y conformación de los llamados clusters. Esta concepción se sustenta en el hecho que la demanda sofisticada de los consumidores genera al interior de una acumulación geográfica de firmas, una suerte de competencia que se acompaña por conexiones fluidas entre individuos, empresa e instituciones.

La concepción porteriana de clusters o cúmulos ha sido determinante en la actualidad, debido a que presentó una forma diferente de organizar los datos económicos y de analizar la economía. Actualmente, este planteamiento tiene una enorme vigencia para la formación de muchas políticas y programas de desarrollo a lo largo de todo el mundo. Sin embargo, uno de los mayores problemas metodológicos en torno al tema de estudio es la amplitud, dispersión, sobreposición y/o confusión que se observa alrededor de la definición del término cluster.

Un paso previo que debe tomarse para poder iniciar el estudio del cluster consiste en entender que el término posee un amplio rango de significado uso en el idioma inglés. La definición más simple de este término se refiere a un grupo reducido de personas u objetos en un espacio determinado. La amplitud en el significado de cluster ha hecho que la definición económica usada en uno y otro trabajo o documento usualmente difiera y, en algunos casos, que resulte a primera vista contradictoria.

Respecto de este tema, Altenburg y Meyer-Stamer²⁸ afirman que dada la complejidad de los patrones de interacción dentro de un cluster y el énfasis de la literatura en las llamadas variables cualitativas en el análisis económico o estadístico, que en el empleo del término cluster hacen referencia directa al factor confianza, cooperación y competencia, es imposible formular una definición precisa de los clusters o identificar un límite entre la pura aglomeración y los clusters complejos, poseedores de fuertes externalidades y desarrollo.

Bajo ese marco, se determina que todo cluster representa inicialmente una concentración geográfica de un número no determinado de empresas – de tamaño diverso – y servicios cuya interacción permite que se obtengan externalidades provenientes de las conexiones existentes al interior del cúmulo de empresas. Es decir, un cluster es una concentración de firmas

26 Porter Michael. The competitive advantage of nations. Londres: The Macmillan Press. 1990

27 Porter Michael. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business: Noviembre – Diciembre. 1998

28 Altenburg, Tilman y Jörg Meyer-Stamer. How to promote clusters: Policy experiences from Latin America. World Development. Vol. 27, N° 9.

capaces de generar sinergias por cooperación espontánea debido a su proximidad e interdependencia. Cabe destacar que este no es el caso de las economías de aglomeración, (las que pueden ser redefinidas simplemente como las relaciones económicas aglutinadas dentro de un espacio determinado), sino que es dentro de un cluster que se generan estos tipos de economías y las ventajas asociadas.

En cuanto a las definiciones económicas sobre los clusters industriales, es Michael Porter, quien a través de su idea “The competitive advantage of nations”, determinó cuatro factores (los que forman la figura del diamante) como los generadores de las ventajas competitivas entre distintas firmas, y por ende, entre las naciones²⁹ así tenemos:

Condiciones de los factores: La posición de la nación en lo que concierne factores productivos y infraestructura necesaria para la producción de cierto bien o servicio. Por dotación de factores se denomina a la cantidad relativa de recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital, infraestructura, etc. También depende del grado de eficiencia y efectividad con que se utilicen.

Condiciones de la demanda: La naturaleza interior de los productos o servicios entregados. Un sector productivo presentará un progreso si los consumidores internos los obligan continuamente a mejorar sus productos. Algunos determinantes de la condición de la demanda interna son una estructura segmentada de la demanda, consumidores comprometidos e informados, necesidades internas precursora de las necesidades externas, tamaño y ritmo de crecimiento de la demanda, etc.

Sectores afines o de apoyo: La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Ventajas competitivas en el sector proveedor entregará mejores insumos a un precio inferior, permitiendo desarrollar productos finales de mayor calidad, asimismo, un sector de apoyo fuerte permitirá utilizar todos los elementos disponibles para lograr un desarrollo sostenible.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Las condiciones vigentes en la nación respecto a como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Las metas de las empresas existentes dentro de la nación jugaran un rol muy importante ya que aquellas que se comprometan con el desarrollo de productos de alta calidad entregarán mayores beneficios al país que aquellas que buscan solamente explotar ventajas comparativas. Una alta rivalidad interna permite que las empresas se exijan constantemente mayor calidad y menor precio. La facilidad que exista para formar nuevas empresas también juega un rol importante ya que a mayor facilidad mayor será la posibilidad de que entren nuevos actores y permitan nuevas conexiones.

Junto con estos 4 factores, existen otros 2 agentes que pueden afectar la competitividad dentro del país:

Gobierno, que a través de sus decisiones en cuanto a legislación tributaria, laboral, inversiones en obras públicas, seguridad, etc., puede

29 Porter Michael (1990). Op. Cit. 30

influenciar fuertemente las decisiones de inversión de agentes externos e internos.

Casualidad la cual se manifiesta a través de descubrimientos de nuevas tecnologías y usos de productos, cambios climáticos, guerras, etc. Estos eventos permiten u obligan a las empresas a cambiar sus sistemas productivos y adecuarlos al nuevo ambiente. Este cambio puede producir empresas más flexibles, eficientes y enfocadas de forma más clara al mercado objetivo.

Todos estos determinantes juegan un papel auto-reforzante, por lo que es necesario que todos ellos se desarrollen de manera congruente al resto, ya que si el gobierno decide impulsar la inversión extranjera a través de beneficios tributarios, poco será el efecto si no existe una infraestructura necesaria, o si la demanda no es lo suficientemente grande y diversificada.

La continua profundización del estudio del cluster de Porter le llevó a una definición como la siguiente: "Cluster (cúmulo, en su traducción castellana) es una concentración geográfica (también señalado como un grupo geográficamente denso) de empresas interconectadas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan. Por su dimensión geográfica, el cluster puede ser urbano, regional, nacional e incluso supranacional³⁰".

Bajo esta definición, el cluster se entiende como una importante forma de organización múltiple con una gran injerencia en el tema de la competencia asociada y el desarrollo, entendiéndose este también como un proceso endógeno de continua innovación. De este modo, "la teoría de los clusters se centra en la forma en que la yuxtaposición de empresas conectadas económicamente y de instituciones de una zona geográfica específica afecta a la competitividad. Así un cluster es una "suerte de network que surge en una zona geográfica, en la cual la proximidad de empresas e instituciones aseguran una forma de comunidad incrementando las relaciones existentes"³¹

Uno de los avances en cuanto a la definición del cluster es el mayor interés por las relaciones horizontales y verticales, que ahora son vistas como un componente capital en el desarrollo mismo de los clusters. Al respecto, Rosenfeld^{32 33}, incluye y resalta la importancia de la interacción social y la cooperación entre las distintas, haciendo hincapié en que un cluster es un proceso en constante dinámica. De este modo concluye que: "Bajo esta concepción, un cluster sería una concentración limitada geográficamente de negocios similares, relacionados o complementario, con canales activos para transacciones de negocios, comunicaciones y diálogo, que combaten infraestructura especializada, mercados laborales y de servicios; y encaran oportunidades y retos comunes"³⁴

30 Porter Michael. Análisis y Competencia. Nuevos objetivos para empresas. En Porter, Michael E. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao. Ediciones Deusto. 1998. Pág. 205.

31 Porter Michael (1998 b). Op. Cit. 78

32 Rosenfeld, Stuart. Overachievers, Business Clusters that work: Prospects for Regional Development. Chapel Hill, NC: Regional Technology Strategies. 1997.

33 Rosenfeld, Stuart. Bringing Business clusters into the mainstream of economic development. European Planning Studies, Vol. 5, Nº 1, 1997.

34 Rosenfeld, Stuart. Loc cit, p 10

Rosenfeld pone de igual importancia en la concepción del cluster, tanto a los “canales activos” como a la “concentración” de las empresa, ya que sin estas vías dinámicas de acción, incluso una masa crítica de formas de un mismo sector no sería un aparato de producción o un sistema social, por lo que no podría operar un cluster. Se deben entender como “canales activos”, a todos aquellos mecanismo (formales o no) que generan negocios y/o relaciones entre distintos agentes productivos, El que hayan sido denominados como activos les imprime el dinamismo que ellos conllevan y el mismo que fomenta la tenencia de sinergias al interior de un cluster.

Una definición paralela a la inclusión de las relaciones horizontales y verticales en el cluster viene dada por Humphrey y Schmitz³⁵ quienes consideran al cluster como una concentración sectorial y geográfica de empresas que facilitan la aparición de economías de externas pecuniarias, producto de la especialización y división del trabajo. Estas a su vez son resultantes de la aglomeración de los agentes partícipes en una determinada actividad económica. Lo novedoso es que definen como network la relación existente de cooperación entre empresas a través del aprendizaje y la innovación colectiva, producto de la proximidad geográfica, estableciendo una diferencia conceptual con la traducción al castellano de network como redes.

Precisamente, bajo dicha óptica, John Houghton³⁶ explica el concepto de cluster como la interacción entre lo que se llama *locaciones* (que denominan a las aglomeraciones geográficas) y los networks, existentes entre diversas empresas. La clasificación posterior de los clusters viene dada por la relación entre comprador-vendedor (cluster vertical) o por la relación entre empresas de un mismo rubro (cluster horizontal), confirmando la existencia de la interacción en estas relaciones.

Estos nuevos acercamientos generan la aproximación recurrente que son las características del cluster las propiciadoras de cambios importantes en la estructura empresarial. Mytelka y Farinielli³⁷ argumentan que los clusters deben entenderse en términos de la aglomeración espacial de empresas, los cuales están relacionados a industrias ofertantes de bienes y servicios, y que *per se* tienen la capacidad de alterar fuertemente el ambiente de competitividad dentro de una industria. Este acercamiento sugiere la innovación técnica como un proceso interactivo y lleva a una conceptualización de la firma como una organización de aprendizaje incluida dentro de un contexto institucional amplio. De esta manera, se sustenta que los clusters son de muchas variedades cada una de las cuales posee una trayectoria *única* de desarrollo, principios de organización y problemas específicos.

En cuanto a los estudios de casos, se ha llegado casi a un acuerdo que las distintas realidades existentes entre los distintos bloques económicos y geográficos del mundo, imprimen un sello individual a los clusters. De este modo, en América Latina y en el resto de países en desarrollo, la noción de

35 Humphrey, John y Schmitz, Hubert. Principles for promoting clusters & networks of SMEs. Viena: Samall Medium Enterprises Programme. UNIDO. Quinta Edición. 2003.

36 Houghton, John. ICT Cluster Workshop. Background and Sigues. Victoria: Centre for Strategic Studies of Victoria University. Disponible en: http://www.cfses.com/documents/workshop/houghton_1/tsld001.htm. 2001

37 Mytelka, Lynn y Farinelli Fulvia. Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. Maastricht: UNU/INTECH Discussion paper 2000-5

cluster difiere de las concepciones originales para poder adecuarse a la realidad propia.

Fonseca propone el término cluster como un componente de programas de articulación o integración empresarial. En otras palabras, un cluster se resume como la consecución de la formación de networks, aunque éstas no son especificadas expresamente. Entonces, los clusters serían: "... una suerte de agrupaciones naturales de empresas de un determinado sector con una serie de empresas o sectores de apoyo relacionados con su actividad, basa su cooperación en el aprovechamiento de las externalidades proporcionadas por la proximidad geográfica, que facilita a las empresa compartir parcialmente tecnologías, conocimientos e información sobre mercados, laboratorios, sociedades de diseño y de asesoramiento, utilización de marcas y denominaciones de origen"³⁸

Esta definición encuentra una crítica severa de Rosenfeld, quien concluye que la concreción de una definición de cluster en la actualidad se encuentra en una etapa complicada debido al actual interés político por la consecución de networkings o de cooperación entre firmas. El error metodológico es que "para todos los propósitos e intenciones, los networks son el resultado de la madurez y la dinámica del cluster, y no la fuente de un sistema productivo local"³⁹

Con relación a los investigadores nacionales, Cillóniz extrae la parte relativa a la competitividad de las zonas y productos estudiados, sobre la base de la metodología del diamante de Porter. El autor concluye que partir del modelo de Porter las "cadenas productivas, entendidas como clusters"⁴⁰, necesitan ser fomentadas para desarrollar un efectivo ambiente de competitividad.

Así, la definición de Cillóniz de cluster es la de una: "concentración sectorial o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas – tanto hacia atrás (hacia los proveedores de insumos y equipos) como hacia adelante y hacia los lados (hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas) con importante economías externas, de aglomeración y especialización; teniendo la posibilidad de llevar acabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva"⁴¹.

A su vez, Torres-Zorilla⁴² considera a los clusters como aglomerados territoriales alrededor de recursos naturales, que se nutren mutuamente al interior por la presencia de encadenamientos productivos. El objetivo de este acercamiento responde a que se pretende hallar y clasificar los clusters existentes en la economía peruana sobre la base de la tabla insumos producto. Vale la pena mencionar nuevamente a Rosenfeld quien afirma que si bien "las transacciones interindustriales incorporadas en los canales productivos puedan ser detectadas en tablas insumo-producto, el

38 Fonseca, Hugo. Articulación productiva: la subcontratación. Una alternativa para las empresas centroamericanas. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. 2003

39 Rosenfeld, Stuart. Loc cit, p 9.

40 Cilloniz, Fernando. Desarrollo empresarial y cadenas productivas. 2003.

41 Ibid p. 23

42 Torres-Zorilla, Jorge. Clusters de la industria en el Perú (Min eo). 2003

carácter de las relaciones entre firmas o los beneficios del cluster no pueden ser discernidos de ese modo⁴³. Por ende, la definición de un cluster sobre la base en el que se desarrolla un cluster, resultaría poco provechosa para discernir exactamente una concentración industrial de un cluster en movimiento.

Juana Kuramoto, reconoce cierta superposición de definiciones en los términos existentes alrededor de los clusters. Define al cluster como una entidad que basa su existencia en el supuesto de que las distintas actividades económicas nos desarrollan aisladamente sino que el crecimiento de una de ellas impulsa el de actividades conexas. Así “las distintas relaciones compra-venta al interior de un cúmulo conformado por empresas son los que se conoce como cluster”⁴⁴

A su vez, un grupo de investigadores de Grade define a las aglomeraciones como procesos de “concentración geográfica de las actividades económicas de un subsector”⁴⁵. De este modo, se aísla la aglomeración a una sola actividad, sin reconocer expresamente la interrelación con actividades paralelas y complementarias.

En nuestra opinión la ambigüedad de ciertas definiciones se explica por la rápida aparición y expansión de distintos campos y enfoques de análisis que se acercan al tema de los clusters y su dinamismo. Ello ha impedido el surgimiento de un marco preciso (o unitario) y ordenado respecto de los clusters.

Por otro lado, se ha considerado las distintas fases de formación de un cluster, siendo las siguientes: **Fase I: Incipiente**, esta fase de formación del cluster hace referencia directa a la actividad económica que surge alrededor de un factor inicial (podría tratarse de economías que se desarrollan inicialmente sobre la base de la explotación de un recurso natural o el aprovechamiento de un patrimonio determinado); **Fase II: Cluster Articulado**, en esta fase, la mayor actividad comercial alrededor de la aglomeración inicial fomenta la organización vertical de la producción, entendiéndose esta última como la agregación de valor a la actividad inicial desde diversos sectores, no necesariamente asociados al aparato que surge alrededor de la aglomeración inicial; **Fase III: Cluster Interrelacionado**, es aquella asociada a una mayor articulación e interrelación entre los agentes partícipe, la principal característica es que la aglomeración inicial y el aumento de valor a través de una mayor articulación entre agentes permite la generación de un espacio para canales de interrelación, es decir se trata de que en conjunto fomenten una nueva y mayor interrelación entre los agentes partícipes del cluster⁴⁶, y **Fase IV: Cluster Autosuficiente**, hace referencia a la fuerte dinámica presente en un espacio determinado como respuesta a una demanda sofisticada; ello devendrá en un proceso de innovación y autosuficiencia tecnológica y técnica, tanto al interior del cluster como proporcionada por organizaciones focalizadas en ciertas actividades, radicando en la

43 Rosenfeld (1997) Op cit. p. 24.

44 Kuramoto, Juana. Las aglomeraciones mineras en Perú, En: Rudolf Buitelaar (compilador). Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina, CEPAL-Alfaomega.

45 Chacaltana, Juan; Robles, Miguel; Saavedra Jaime; Torero Máximo y Valdivia Néstor. Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa. Lima: OIT-GRADE. 2001.

46 Rosenfeld (1997) Op cit. p. 32.

autonomía del cluster tanto frente a la demanda como a los agentes y factores partícipes.

Finalmente bajo una visión integradora de las concepciones de un cluster se pretende entender la real dinámica que este fenómeno económico posee: un cluster es un proceso integrador, que reúne una gama de relaciones y dinámicas tales que le otorgan autonomía productiva, de ahí la importancia del fomento de los clusters en economías pequeñas como la peruana. La consecución de estos fenómenos inyectaría dinamismo a las relaciones económicas y sería el motor de mejoras vinculadas al desarrollo nacional.

2.2.3. Administración de PYMES

Un mundo caracterizado por los cambios rápidos, paradójicos y complejos, requiere de nuevos modelos de negocio que respondan a las necesidades de la competitividad y la globalización; para conseguir ello se debe realizar una innovación en la **Administración de PYMES**, enfocada a la creación del valor a los clientes y con un tratamiento muy especial sobre los activos intangibles de la empresa, que constituyen el capital intelectual. La respuesta a esos cambios es el marketing relacional, que plantea un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a gestionar las relaciones con los clientes más valiosos, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementen las ventas, ganancias, utilidades y se reduzcan los costos de ventas y marketing; es decir garantizando la rentabilidad para la PYME.

La globalización de la economía obliga a la pequeña y mediana empresa a adaptarse a nuevos conceptos de competencia y reconsiderar sus políticas de aprovisionamientos a la vez que debe redefinir el sector de mercado en el que participa.

En este contexto, es necesario hacer referencia a la administración de PYMES, que nos permitirá realizar en la pequeña y mediana empresa una gestión eficiente y eficaz orientada al cliente. La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa⁴⁷ propone la siguiente secuencia en la administración de PYMES:

- Planificación

En la base de toda organización empresarial seria se encuentra indefectiblemente una buena planificación, que incluye objetivos globales y los privativos en una adecuada integración; es decir orientar a la PYME hacia una planificación con proximidad al cliente que se convierta en generación de liquidez para la empresa.

En este sentido, conscientes de que la planificación en las PYMES debe estar orientada al cliente; el área de marketing es la encargada de diseñar estrategias que permitan desafiar y continuar desafiando la crudeza de la globalización de la competitividad. Víctor Pérez Centeno⁴⁸ en su artículo nos dice las estrategias que podría desarrollar las PYMES de nuestro país, en el contexto mundial, en los próximos años se pueden reunir en dos grupos:

47 Práctica de la Pequeña y mediana Empresa OCEANO/CENTRUM. España: Océano Grupo Editorial S.A.; 1999, p. 141 -152.

48 Pérez Centeno Víctor, ¿El marketing en las PYMES es diferente? www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/publi1.html.

- Estrategia Negociada: Mediante el logro de mecanismos de alianzas, empresas conjuntas, venta parcial, franquicias, empresa cautiva o subcontratista; y
- Estrategia Autónoma: Favoreciendo el crecimiento defensivo u ofensivo, explotación de nichos de mercado, gestión estratégica de ingresos y costes y/o aplicación de programas de reestructuración integral.

Finalmente para tomar las decisiones adecuadas en las PYMES se hace necesario mantener un gran nivel de información sobre todas las áreas de la empresa, para ello se debe:

- Identificación del problema
- Estructura de los problemas
- Análisis de las alternativas

- **Coordinación (organización)**

Los objetivos empresariales son fijados por la alta dirección de la empresa; sin embargo, los objetivos particulares se sitúan en todos los niveles de organización; es esencial analizar la estructura de la empresa. Un factor importante a considerar es la comunicación interna dentro de las PYMES: canales de comunicación entre los departamentos; así como una comunicación externa, logrando una comunicación efectiva con los clientes.

- **Control**

Los procesos de control de gestión pueden actuar como agentes de cambio, ya sea intencionado o que surja por sí sólo. Para ello el director debe obtener información que cumpla los siguientes requisitos:

- Claridad en la información
- Amplitud, debe cubrir toda la empresa y tratar hechos esenciales
- Homogeneidad, coherencia en la información
- Adaptabilidad, debe adecuarse a los cambios
- Económica, la utilidad debe ser mayor que su costo
- Periodicidad, la información debe presentarse en plazos previamente determinados.
- Fiabilidad, debe ser comprobable y exacta.

- **Evaluación – Retroalimentación**

La evaluación de los resultados permite decir si realmente se ha cumplido con los objetivos establecidos; de no darse así debe adecuar sus políticas en función de la incidencia de los cambios del entorno, manejando una eficiencia medible.

María Inés Carazo⁴⁹ comenta que en la administración de PYMES, se reconoce que el elemento clave del éxito es el recurso humano y en particular la gerencia, con experiencia empresarial, capacidad para tomar decisiones, flexibilidad y autonomía institucional y una constante

49 Carazo María Inés. Tema: "Rol de los Servicios de Desarrollo Empresarial y Tecnológico en la Competitividad de las PYMES en el Perú" Seminario Internacional: ¿Cómo promover eficaz y eficientemente la competitividad de las PYMES? Desafíos para América Latina. (26-28 de Mayo, 1997: Lima, Perú).

preocupación por incentivar a su personal y asegurar su formación continua.

Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros; actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos, sin excepción, encontramos empresas pequeñas, medianas y grandes; en ese sentido Horacio Irigoyen⁵⁰ señala que para una adecuada administración de PYMES se debe contemplar lo siguiente:

- a. ***Cambiar el modo de pensar respecto de esas empresas***
Hablar de pequeñas y medianas produce la impresión de estar hablando de una situación estática, estructural; nosotros entendemos que solamente se refieren a un estado circunstancial y dinámico en la vida de esas empresas. Por ello, aunque adoptemos el término común de PYMES nos estaremos refiriendo a empresas en evolución hacia mayores magnitudes.
- b. ***Cambiar los parámetros de definición de este tipo de organizaciones***
Considerando que las pequeñas y medianas empresas constituyen un fenómeno particular, complejo y por lo tanto difícil de enmarcar en pautas exclusivamente cuantitativas, proponemos una redefinición del concepto de PYME, enfatizando los aspectos de relativa falta de desarrollo empresarial y gerencial.
- c. ***Cambiar el concepto que de este tipo de organizaciones se tiene a nivel oficial, y su inserción plena en una política económica de largo plazo***
Las PYMES merecen una adecuada atención y permanente por parte del gobierno, logrando su inserción en una política económica a largo plazo.
- d. ***Establecer una política financiera fiscal y provisional específica para PYMES***
Las PYMES requieren de una particular atención en la etapa de nacimiento y desarrollo, de manera que deben ser beneficiarios de créditos fiscales para la inversión.

Olea Zazueta Nicolás⁵¹, manifiesta la administración de riesgos en empresas PYMES y especialmente en las Empresas Administradas por su Propietario (EAP) requiere un enfoque Distinto a la administración de riesgos en los grandes corporativos. Su grado de madurez es incipiente o muy básico en materia de políticas, estrategias, procesos, estructura, manuales y sistemas para administrar los riesgos a los que se encuentra expuesta. Eso no significa que no requieran administrar el negocio con un enfoque basado en un pleno conocimiento sobre la naturaleza de los riesgos que enfrenta y los medios que se encuentran a su alcance para mitigarlos y, en un momento dado, explotarlos a su favor. La mortalidad en este tipo de entidades es mayor debido a su vulnerabilidad y fragilidad ante los mismos. A través del tiempo, las

⁵⁰ Irigoyen Horacio A. Et al. PYMES su economía y organización. 2da ED. México: Ediciones Macchi Grupo Editor, 2000. P. 9-12

⁵¹ Olea Zazueta Nicolás. Administración de Riesgos Financieros en PYMES. Revista PYMES, Setiembre 2001.

empresas mayores han encontrado los medios para adaptarse, mitigar o traspasar los riesgos que enfrenta a terceros.

Zorilla Salgador Juan Pablo⁵² indica el problema recae en la falta de financiamiento de las PYMES de exportación para tener procesos productivos eficientes, sumado a la inestabilidad económica que caracteriza a nuestro país, afectando los costos y los beneficios de los empresarios.

Víctor Pérez Centeno⁵³ manifiesta que en el resurgimiento de las PYMES en los países industrializados, la convergencia de factores financieros, tecnológicos y de mercado son de tipo estructural.

Este serio problema de competitividad externa, e inestabilidad de precios en el mercado, que afectan directamente al mercado interno y, por lo tanto a las exportaciones de las PYMES, produciendo efectos negativos para el país de tipo económico, político y social. Se debe a la falta de conocimiento y de organización por parte de los empresarios de las PYMES de exportación, para hacer uso en conjunto, de los instrumentos de mercado, logrando así, disminuir su riesgo de mercado, y poder llevar de manera más segura sus productos al exterior, y al menor costo posible.

Mariano Valderrama⁵⁴ indica el desarrollo de la pequeña y microempresa apuesta a la perspectiva de generar fuentes de empleo e ingreso para amplios sectores de la población. Hoy en día el interés de la cooperación internacional tanto multilateral, como bilateral y privada por el tema de la promoción y financiamiento de la microempresa es creciente.

Para solucionar este tipo de problemas y en algunos casos hasta aprovecharlos, se puede recurrir a los mercados especializados como lo son los de futuros y opciones, estos son instrumentos de cobertura financiera, sus mercados son prácticamente nuevos y, en la última década han sido los de más alto crecimiento en volumen de operaciones diarias.

e. ***Legislar nuevas formas de asociación (transitorias o permanentes; de personas o pequeños capitales) que permitan conformar nuevas PYMEs o crecer a las existentes***

Se pretende estimular, simplificar y desarrollar este tipo de empresas, así como también alentar la posibilidad de la conformación de consorcios, asociaciones, o uniones transitorias, y considerando que frecuentemente las PYMES carecen de la estructura administrativa, la actualización gerencial y el asesoramiento necesario para utilizar el actual esquema legal y administrativo.

El fenómeno de la globalización de los mercados, la información on line, just in time, sumados al anacronismo de las estructuras PYME peruanas, las sorprendió totalmente desenfocadas, desubicadas, sin

52 Zorilla Salgador J. La administración de riesgos financieros en las PYMES de exportación. www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/articu6.html

53 Pérez Centeno Víctor. Las PYMES peruanas de los 90: Resurgimiento o Consolidación www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/articu1.html.

54 Valderrama Mariano. Tema: "Cooperación Internacional y Financiamiento de la Microempresa" Seminario Internacional: Servicios de ahorro y capitalización para la pequeña empresa. (21-23 de Octubre, 1997; San José, Costa Rica: FOLADE).

inversión y por todos ello, incapaces de reaccionar en forma rápida y adecuada a los desafíos que se les planteaban.

Por otro lado la administración de las PYMES, soportan una estructura gerencial familiar, que en la medida de lo posible carecen de un poder económico y financiero que les permite enfrentar las condiciones cambiantes del contexto. En ese sentido el fracaso en la pequeña y mediana empresa es debido a las siguientes causas:

- **Incompetencia**, la falta de preparación de los administradores para ejercer la capacidad de negocio en el mercado sumado a la carencia de noción en gestión empresarial.
- **Experiencia directiva escasamente diversificada**, en la PYME, el director gerente ha de realizar una serie de funciones que se caracterizan por un cierta especialización en campos diferentes, como son las compras, la planificación, el control de la producción, la explotación, la ventas, la financiación, etc. Es difícil que una sola persona esté preparada en temas tan diversos, siendo esto una causa para el fracaso.
- **Falta de experiencia directiva**, el 18% de PYMES fracasan por la carencia de dirección de su personal gerencial, una medida frente a ello es adquirir una formación directiva completa y actualizada y capacitar al posible sucesor en la dirección.
- **Desconocimiento del sector**, por lo general los directores en las PYMES carecen de un conocimiento profundo sobre el sector, guiados por la iniciativa de emprender un nuevo negocio.
- **Negligencia**, ocurre cuando existe ausencia de toda dirección con un control ineficiente.
- **Otros fallos administrativos**, ocasionados por siniestros, fracasos empresariales que pueden ser considerados como riesgos para la empresa.

En otro contexto, Alain Fairlie Reinoso⁵⁵ señala, el Perú necesita de un modelo de desarrollo incluyente para asegurar su sostenibilidad social. Perú requiere crecer en más del 7% anual durante 10 años para simplemente duplicar el PBI per cápita y no seguir atrasado con respecto a países que como Chile, Taiwán, España o Irlanda despegaron en los 70. Si dada las características pequeñas del mercado interno peruano en términos de habitantes y de los ingresos promedios de los mismos el modelo se orienta a un modelo exportador, es entonces fundamental el desafío de incorporar a las PYMES al proceso exportador y asegurar una exportación no tradicional de mayor valor agregado.

55 Fairlie Reinoso Alain. Competitividad e Integración, las PYME Industriales Exportadoras del Perú. 1ra. Ed. Perú: Ediciones Pontificia Universidad católica del Perú LATN, 2003.

2.2.4. Economía Internacional

El sector de confecciones para la exportación, es uno de los sectores de mayor desarrollo en las PYMES, debido a las políticas arancelarias para las exportaciones, las cuales se muestran favorables por la exoneración de los impuestos en los aranceles; terminología enmarcada en la ***Economía Internacional***, y al crecimiento sostenido que presenta en la actualidad y a futuro el sector de confecciones para la exportación en el país.

Por otro lado el estudio de las exportaciones se centra en revisión de la economía internacional, que nos permitirá contrastar el comercio nacional frente al comercio internacional. Al respecto, Kindleberger⁵⁶ sostiene que la economía internacional, es una rama tradicional de la economía tiene un base más sólida que la simple tradición para ser estudiada independientemente. Difiere del comercio interior en cuanto al grado. Tanto el comercio interregional como el internacional se ocupan de los problemas relacionados con la lucha contra el espacio. La relativa abundancia de datos sobre el comercio entre naciones, a diferencia de lo que ocurre con el interregional, hace primero una materia más adecuada para el estudio del crecimiento y la decadencia de las complejas entidades económicas, políticas y sociales.

Paul R. Krugman⁵⁷ sostiene la economía internacional utiliza los mismos métodos fundamentales de análisis que las otras ramas de la economía, porque la motivación y la conducta de los individuos y de las empresas son las mismas tanto en el comercio internacional como en las transacciones nacionales.

La materia objeto de estudio de la economía internacional consiste en temas que se plantean por los problemas especiales de la interacción económica entre los países soberanos. Aparecen siete temas en relación: Las ganancias del comercio, los patrones del comercio, el proteccionismo, la balanza de pagos, la determinación del tipo de cambio, la coordinación de la política económica internacional y el mercado internacional.

La teoría referida a la economía internacional, que se ajusta al desarrollo de la investigación, es la ***Teoría del Comercio Internacional y los Aspectos Financieros***. Al respecto la Enciclopedia del Management⁵⁸ considera al igual que Krugman dividir el estudio de la Economía Internacional en ***Comercio Internacional y Aspectos Financieros***.

Dentro del Comercio Internacional evalúa ***la magnitud del comercio***, los éxitos del sector privado en la realización de operaciones de comercio internacional han conducido en ocasiones a obstáculos temporales impuestos por las autoridades gubernamentales. Sin embargo, en el caso de sociedades mercantiles con agresividad y persistencia rara vez es insuperable el reto que supone la exportación. Cuando un sector industrial sea incapaz de vender en el exterior con cierta rentabilidad, es probable que esté perdiendo terreno en su propio mercado interior. Por otro lado evalúa ***las importaciones y las exportaciones*** cualquier empresa interesada en exportar debe realizar una evaluación preliminar de su capacidad simplemente considerando las tendencias del sector, su

56 Kindleberger. Economía Internacional. 1ra. Ed. España: Ediciones Aguilar, 2000. P. 12

57 Krigman Paul R. Economía Internacional. Teoría y Política. 4ta. Ed. España: McGraw Hill; 2000. P. 3-4

58 Enciclopedia del Management. OCEANO / CENTRUM. Op. Cit. P.150 - 153

posición nacional en el sector, la incidencia que tendrán unas ventas adicionales en sus costos y programas de producción, el estado de sus recursos, una estimación de su potencial de exportación y los aranceles a la importación (un arancel mejora la relación de intercambio del país a expensas del resto del mundo; porque incrementa la oferta relativa de un bien que un país importa, reduciendo la demanda relativa) y los subsidios a las exportación (Un subsidio tiene un efecto inverso al arancel, porque incrementa la oferta y reduce la demanda relativa pero del bien exportado por el país y empeora de este modo la relación de intercambio).

En ese sentido el comercio internacional consiste en el intercambio mutuamente rentable de bienes entre ciudadanos que residen en diferentes países. Por su parte Martínez Coll⁵⁹ manifiesta una de las ventajas del comercio internacional es consecuencia de las **economías de escala**: al aumentar la cantidad producida para satisfacer un mercado más amplio, los costes medios disminuirán. Además están las **ventajas de la especialización**: cuando un individuo se especializa en la realización de un trabajo concreto, adquirirá más habilidad y maestría en él que los que lo realizan de forma eventual; esa argumentación, válida para un trabajador individual, también es válida para una empresa y para un país.

Los datos demuestran que existe una relación estadística indudable entre un comercio más libre y el crecimiento económico. La teoría económica señala convincentes razones para esa relación. Todos los países, incluidos los más pobres, tienen activos -humanos, industriales, naturales y financieros- que pueden emplear para producir bienes y servicios para sus mercados internos o para competir en el exterior. La economía nos enseña que podemos beneficiarnos cuando esas mercancías y servicios se comercializan. Dicho simplemente, el principio de la "ventaja comparativa" significa que los países prosperan, en primer lugar, aprovechando sus activos para concentrarse en lo que pueden producir mejor, y después intercambiando estos productos por los productos que otros países producen mejor.

En cuanto a los aspectos financieros, el autor considera **el sistema monetario internacional**, así como la posibilidad de interactuar con un **banco de exportación e importación**.

2.3. CONCEPTOS BÁSICOS

En la presente investigación se ha considerado conveniente definir algunos términos, a fin de aclarar el sentido en que se utiliza.

- **Marketing:** Es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.
- **Mercado de Productos y Servicios:** Es un mercado que se encuentra conformado por todos los clientes actuales y potenciales que comparten una necesidad común que un producto o servicio específico pueda satisfacer, con los recursos y el deseo de hacer el intercambio y que tienen la autoridad para hacerlo.

59 Martínez Coll, Juan Carlos. <http://www.eumed.net/cursecon/15/index.htm>

- **Marketing Relacional:** Es un proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.
- **Gestión de las relaciones con los clientes:** Es el proceso de administrar las relaciones que facilitan el intercambio comercial con los clientes y/o consumidores y/o proveedores.
- **Marketing One to One:** Conocido como Marketing de Individualización Masiva; método que implica tratar a cada cliente de manera diferente.
- **CRM (Customer Relationship Management):** Es una estrategia de gestión, que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento.
- **PYME (Pequeña y Mediana Empresa):** Es la calificación financiera y participativa de la empresa como pequeña o mediana empresa dentro del sector textil exportador.
- **Cluster:** Cúmulo, en su traducción castellana, es una concentración geográfica (también señalado como un grupo geográficamente denso) de empresas interconectadas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan. Por su dimensión geográfica, el cluster puede ser urbano, regional, nacional e incluso supranacional.
- **Administración de PYMES:** Proceso de planificación, coordinación (organización), control, evaluación y retroalimentación del trabajo de los miembros de la PYME hacia el logro de objetivos establecidos.
- **Economía Internacional:** Es una rama tradicional de la economía que basa su estudio en el comercio internacional y los aspectos financieros que involucra las transacciones comerciales.
- **Comercio Internacional:** Consiste en el intercambio mutuamente rentable de bienes entre ciudadanos que residen en diferentes países, llámese importaciones o exportaciones.
- **Aspectos Financieros:** Considera el sistema monetario internacional así como la posibilidad de interactuar con un banco de exportación e importación.

2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Formulación, explicación y predicción

HIPÓTESIS GENERAL

Formulación

1. Un modelo basado en el marketing relacional dirigido a Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, permitirá gestionar las relaciones con los clientes mejorando los niveles de competitividad en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en un plazo no mayor a dos años.

Explicación

- Gestionar las relaciones con los clientes significa basarnos en el marketing relacional, en ese sentido el diseño de un modelo a mediano plazo (2 años) dirigido a Clusters de PYMES peruanas del sector confecciones para la exportación proporcionará los lineamientos necesarios para obtener clientes leales y rentables; consolidándolos como empresas rentables y competitivas.

Predicción

- Los Clusters de PYMES peruanas del sector confecciones para la exportación podrán encontrar a mediano plazo en el marketing relacional una alternativa de hacer frente a la globalización y competitividad, contribuyendo así a su desarrollo y crecimiento.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Formulación

1. La gestión de las relaciones con los clientes bajo el enfoque de la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad hace que la empresa optimice tanto la duración del cliente adecuando las ofertas de mercado a su vida propia, como su rentabilidad en el tiempo.
2. Una comunicación efectiva y dinámica entre el área de ventas y/o marketing y las demás áreas de las PYMES facilitará la propuesta de estrategias con orientación al cliente.
3. La inadecuada administración de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación es debido a la falta de experiencia directiva y al desconocimiento del sector.
4. La economía internacional hace que se propicie el desarrollo de bs Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, consiguiendo economías de escala en la producción.

5. Una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores permitirá obtener clientes bales y rentables a mediano plazo para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
6. El marketing relacional identifica clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, permitiendo conocer sus necesidades y manteniendo una evolución del producto de acuerdo con ellos a lo largo del tiempo.
7. El planteamiento de estrategias con creación de valor para el cliente y características como: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido permitirán generar una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela).
8. La implantación de un modelo de gestión de la relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permitirá incrementar las ventas, ganancias, márgenes de contribución, así como la satisfacción del cliente al mismo tiempo que reducirán los costos de ventas y marketing.
9. Una adecuada evaluación y control de las estrategias en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional permitirá a los Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación garantizar la competitividad en el mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) así como la rentabilidad a mediano plazo (2 años).

Explicación

1. La gestión de las relaciones con los clientes presupone: Gestionar la base de clientes y la lealtad, considerando que es más costoso tanto en tiempo como en recursos captar un nuevo cliente, que mantener un cliente; en consecuencia se desea identificar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos para una empresa empleando la interactividad, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementen los beneficios a las organizaciones.
2. La ausencia de una comunicación efectiva y dinámica entre el área de marketing y las demás áreas desarrollaría fronteras en la creación de estrategias que faciliten el intercambio comercial a largo plazo con el cliente.
3. Un 50% de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación están constituidas como empresas familiares, en donde la administración se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio. En ese sentido de no llevarse acabo una administración eficiente de las PYMES generaría el fracaso o quiebra de la empresa.

4. El comercio internacional como consecuencia de las economías de escala, enmarcado en la economía internacional, muestra tendencias que las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociados en Clusters pueden aprovechar para facilitar la exportación de productos incrementando la oferta a través de los subsidios de exportación.
5. El desarrollo de una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores, manteniendo relaciones a largo plazo sólo con los mejores, generando valor añadido para las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
6. El marketing relacional permite identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, adaptar programas de marketing que se adecuen a necesidades individuales específicas, es decir consolidando sus productos y servicios; para finalmente integrar y gestionar un plan de comunicaciones a largo plazo con el cliente individual.
7. El marketing relacional como una estrategia para la obtención de una ventaja sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), destaca la importancia de satisfacer las necesidades de nuestros clientes mejor que la competencia, basado en la segmentación por sectores (enfoque de arriba hacia abajo), donde el cliente aparece como resultado de un uso de instrumentos intermedios de producto / mercado y forma parte de una masa en la cual se presume homogeneidad de grupo; sin embargo visto como nichos (enfoque de abajo hacia arriba) el tiende a individualizarse y por ende cubre necesidades específicas.
8. La implantación efectiva del modelo de gestión de las relaciones con los clientes para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permite afianzar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos (campañas de mercadeo por medios directos e indirectos empleando tecnología a bajo costo) y en el desarrollo de marketing más efectivo (información compartida de los clientes y proveedores, gestión rápida y efectiva de las peticiones de los clientes.)
9. La evaluación de las estrategias definidas en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes permitirán monitorear y controlar los logros obtenidos en la implementación del modelo.

Predicción

1. Los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación a través de la gestión efectiva de las relaciones con los clientes alcanzarán rentabilidad en el tiempo, generando valor para la empresa.

2. Se logrará la participación integral de las áreas de la empresa, en el desarrollo de estrategias orientadas al cliente que demanden valor para las PYMES.
3. De continuar con una administración ineficiente y empírica, las PYMES podrían fracasar al momento de responder a las necesidades de la competitividad y globalización.
4. Los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación aprovecharían las oportunidades que brindan la economía internacional, para competir en un primer momento con las grandes empresas locales del sector de confecciones para la exportación, para finalmente ser fuertes competidores de las grandes empresas exportadoras de confecciones del mercado latinoamericano y del mundo, posicionando sus productos en el extranjero con calidad.
5. Una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores lograría para los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación beneficios económicos y posicionamiento empresarial en las relaciones a largo plazo frente a la competencia.
6. Consolidación de los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación a través del posicionamiento de sus clientes, de sus productos y servicios en el tiempo que les permita una retorno inmediato del capital de inversión así como beneficios en las utilidades.
7. En ese sentido el valor que los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación son capaces de crear para sus clientes excederá al costo de crearlos. De no ser así los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano no podrán hacer frente a los competidores que consolidan sus relaciones con integración vertical.
8. Garantizar la rentabilidad a mediano plazo de las PYMES peruanas mediante una gestión innovadora y competitiva de las relaciones con los clientes del sector de confecciones para la exportación.
9. Garantizar la competitividad en el mercado y rentabilidad a mediano plazo de los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, así como la satisfacción sobre los clientes.

2.4.2. Identificación y Conceptualización de las variables

2.4.2.1. Variables Independientes

- **Marketing relacional**
Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

- **Gestión de la base de clientes**

Maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) del Cluster de PYMES, de tal forma que define su mercado y su historia. La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción:

- Consecución de clientes
- Fidelización de clientes y explotación de la relación
- Recuperación de clientes perdidos

- **Gestión de la lealtad**

La lealtad valora todos los instrumentos al alcance de los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, cuidando la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal.

La gestión de la lealtad se descompone en:

- Incremento de la satisfacción del cliente, mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados, que aporten valor al cliente.
- Aumento de los costos de cambio relativos, el cluster de PYMES debe tratar de obtener unos costos de cambio intravendedor considerablemente más bajos que los costos intervendedores,
- Gestión de la voz, que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia el cluster.

- **Comunicación intraorganizacional**

La acción y efecto de comunicar o comunicarse entre las diferentes áreas de PYME, así como con las PYMES integrantes del cluster.

- **Experiencia directiva**

Capacidad para dirigir e influir en las actividades de los miembros del cluster de PYMES, con respecto a una tarea.

- **Conocimiento del sector de confecciones para la exportación**

Descripción y diagnóstico del sector peruano de confecciones para la exportación en lo que respecta a las PYMES.

- **Comunicación con clientes, proveedores y distribuidores**

La acción y efecto de comunicar o comunicarse. Relación, trato por diferentes medios entre los clientes y/o proveedores y el cluster.

- **Modelo de Gestión de las relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación**

Representación del proceso para gestionar las relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.

- **Valor del Cliente**
Reconocimiento e importancia a desarrollar estrategias orientadas al cliente como razón de ser del cluster de PYMES.
- **Precio**
Asignación de valor a un producto.
- **Productos Diferenciados**
Productos no comunes con valor agregado por el cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
- **Nicho Protegido**
Grupo distintivo y asegurado de clientes dentro del Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), que son similares los unos a los otros de alguna manera y cuyas necesidades son diferentes de las de los otros clientes en el mercado más grande.
- **Evaluación y control de estrategias**
Proceso que consiste en realizar el seguimiento y control a lo largo del tiempo de las estrategias definidas en el modelo.

2.4.2.2. Variables Dependientes

- **Gestión de las relaciones con los clientes**
Proceso de administrar las relaciones que facilitan el intercambio comercial con los clientes y/o consumidores y/o proveedores.
- **Competitividad en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)**
Capacidad de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones de exportación para adaptarse y prever a las ahora, siempre cambiantes condiciones del Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela); basado en la capacidad de las PYMES para producir y comercializar prendas y servicios de calidad a precios atractivos, buscando nuevos mecanismos de venta y distribución, pero sobretudo estableciendo relaciones con los clientes a lo largo del tiempo a través de la tecnología de información.
- **Estrategias con orientación al cliente**
Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de los Clusters de PYMES, donde la respuesta a su entorno con el tiempo está dirigida a establecer relaciones permanentes con el cliente.
- **Necesidades**
El principal objetivo del marketing es satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de conseguir, por su intermedio, beneficios para las empresas, por lo cual es importante reconocer la diferencia entre carencia y necesidad; la falta de algo es la carencia, pero sólo cuando existe determinado nivel de carencia, ésta estimula al organismo a reconocerla. Este reconocimiento de la carencia es la necesidad.
- **Evolución del Producto**
Desarrollo gradual del producto y/o servicio a lo largo del tiempo.

- **Administración de PYMES**

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar una PYME.

- **Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación**

Es una red empresarial considerada como una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad en el mercado latinoamericano de los distintos participantes.

Dicha definición está compuesta por los elementos funcionales siguientes:

- Es un mecanismo de cooperación entre PYMES.
- Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
- Con afiliación voluntaria.
- Para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.

- **Economías de escala**

Conjunto de actividades productivas de gran envergadura en el sector de confecciones para la exportación.

- **Clientes leales y rentables**

Clientes fieles e incondicionales al cluster de PYMES, donde la lealtad se ve traducida en el incremento del margen de contribución de la empresa.

- **Ventas**

Contrato establecido entre la empresa y el cliente, por el que se transfiere productos o servicios mediante un precio.

- **Ganancias y/o márgenes de contribución**

Beneficios financieros obtenidos por las ventas realizadas en un determinado periodo.

- **Satisfacción del cliente**

Complacer los requerimientos más exigentes de los clientes.

- **Costos de Ventas**

Gastos incurridos en la realización de las ventas.

- **Costos de marketing**

Gastos incurridos en el proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

- **Ventaja competitiva sostenible**

Ventaja con dos enfoques competitivos: Nicho reducido – protegido y Nicho individual.

- **Rentabilidad**

Medida del grado en que funciona el cluster, basada en las utilidades que genera.

2.4.2.3. Variables Intervinientes

- **Administración de Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación**

Proceso de planificación, coordinación (organización), control, evaluación y retroalimentación del trabajo de cada uno de los miembros que conforma el Cluster de PYMES hacia el logro de objetivos establecidos.

- **Economía Internacional**

Es una rama tradicional de la economía que basa su estudio en el comercio internacional (exportación e importación) y los aspectos financieros que involucra las transacciones comerciales.

- **Perfil de PYME del sector de confecciones para la exportación**

Es el conjunto de características que involucra la calificación financiera y participativa de la empresa como pequeña o mediana empresa dentro del sector confecciones para la exportación.

2.4.3. Operacionalización de las variables

Operacionalizar las variables significa traducir la variables a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.

2.4.3.1. Hipótesis General

1. Un modelo basado en el marketing relacional dirigido a Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, permitirá gestionar las relaciones con los clientes mejorando los niveles de competitividad en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en un plazo no mayor a dos años.

- **Variables Dependientes**

- X1: Gestión de las relaciones con los clientes
- X2: Competitividad en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)

Indicadores:

- X1,1: Grado de compromiso y contacto con los clientes, proveedores y distribuidores
- X1,2: Número de clientes actuales no potenciales
- X1,3: Número de proveedores actuales no potenciales
- X1,4: Número de distribuidores actuales no potenciales
- X1,5: Número de clientes potenciales
- X1,6: Número de proveedores potenciales
- X1,7: Número de distribuidores potenciales
- X1,8: Número de clientes posibles
- X1,9: Número de proveedores posibles
- X1,10: Número de distribuidores posibles

- X1,11: Número de socios o clientes (clientes específicamente, proveedores y distribuidores) asociados
- X2,1: Porcentaje de demanda de confecciones en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X2,2: Porcentaje de oferta de confecciones en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X2,3: Porcentaje de participación de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)

– **Variables Independientes**

- Y1: Marketing relacional

Indicadores:

- Y1,1: Grado de tendencia del marketing relacional frente a otros tipos de marketing
- Y1,2: Grado de énfasis en el servicio al cliente
- Y1,3: Grado de compromiso a afrontar las expectativas del cliente
- Y1,4: Grado de aplicación de atracción y seguimiento de clientes
- Y1,5: Presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores

– **Variables Intervinientes**

- Z1: Administración de Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación
- Z2: Perfil de PYME del sector de confecciones para la exportación
- Z3: Economía Internacional

Indicadores:

- Z1,1: Nivel de conocimiento de administración de empresas.
- Z1,2: Experiencia en la administración de empresas.
- Z1,3: Nivel de conocimiento del sector de confecciones para la exportación.
- Z2,1: Categorías de las características del perfil de PYMES
- Z3,1: Balanza Comercial de Exportaciones Año 2005 (Cuarto Trimestre)
- Z3,2: Tasa de participación del sector de confecciones para la exportación en el mercado latinoamericano año 2005 (Cuarto Trimestre).
- Z3,3: Tasa de exposición a la competencia internacional (Nacional y Latinoamericana) Año 2005 (Cuarto Trimestre).
- Z3,4: Ventaja comparativa revelada por producto y/o servicios
- Z3,5: Nivel de subsidios aplicados al sector de confecciones para la exportación
- Z3,6: Comparación de Costos internacionales
- Z3,7: Nivel de generación de valor agregado por clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
- Z3,8: Desempeño comercial exportador
- Z3,9: Precios relativos de productos primarios del sector de confecciones para la exportación

- Z3,10: Precios relativos de productos manufacturados del sector de confecciones para la exportación
- Z3,11: Nivel de Desarrollo del Cluster frente a la competencia internacional.

2.4.3.2. Hipótesis Específicas

1. La gestión de las relaciones con los clientes bajo el enfoque de la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad hace que la empresa optimice tanto la duración del cliente adecuando las ofertas de mercado a su vida propia, como su rentabilidad en el tiempo.

– Variables Dependientes

- X1: Gestión de las relaciones con los clientes

Indicadores:

- X1,1: Grado de compromiso y contacto con los clientes, proveedores y distribuidores
- X1,2: Número de clientes actuales no potenciales
- X1,3: Número de proveedores actuales no potenciales
- X1,4: Número de distribuidores actuales no potenciales
- X1,5: Número de clientes potenciales
- X1,6: Número de proveedores potenciales
- X1,7: Número de distribuidores potenciales
- X1,8: Número de clientes posibles
- X1,9: Número de proveedores posibles
- X1,10: Número de distribuidores posibles
- X1,11: Número de socios o clientes (clientes específicamente, proveedores y distribuidores) asociados

– Variables Independientes

- Y1: Gestión de la base de clientes
- Y2: Gestión de la lealtad

Indicadores:

- Y1,1: Presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
- Y1,2: Grado de calidad de la base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
- Y1,3: Criterios de segmentación del mercado de confecciones para la exportación
- Y1,4: Criterios de segmentación por comportamiento de pedidos de los clientes (RFM: Recencia (tiempo transcurrido desde que realizó el último pedido, indicado por periodos semestrales o anuales en función del ciclo de la actividad), Frecuencia (número de pedidos que realiza en un periodo determinado) y Valor monetario (total de pedidos realizados desde el inicio de las relaciones hasta la actualidad o valor promedio de los pedidos)
- Y2,1: Valor de vida de un cliente (VVC), valor actual de los ingresos netos aportados cada año de su vida en la empresa, calculados al tipo de interés considerando como necesario para igualar el costo de capital de la empresa.
- Y2,2: Rentabilidad anual por cliente

- Y2,3: Utilidades generadas a la empresa por cliente
 - Y2,4: Frecuencia de compra y/o pedidos
 - Y2,5: Retención de clientes activos en la empresa
2. Una comunicación efectiva y dinámica entre el área de ventas y/o marketing y las demás áreas de las PYMES facilitará la propuesta de estrategias con orientación al cliente.
- **Variables Dependientes**
 - X1: Estrategias con orientación al cliente
 - Indicadores:**
 - X1,1: Porcentaje de clientes satisfechos que harán pedidos de nuevo
 - X1,2: Costos de la recuperación efectiva del producto y/o servicio
 - **Variables Independientes**
 - Y1: Comunicación intraorganizacional
 - Indicadores:**
 - Y1,1: Porcentaje de quejas resueltas y no resueltas
 - Y1,2: Rentabilidad sobre la inversión entre el área de ventas y/o marketing y producción
3. La inadecuada administración de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación es debido a la falta de experiencia directiva y al desconocimiento del sector.
- **Variables Dependientes**
 - X1: Administración de PYMES
 - Indicadores:**
 - X1,1: Nivel de conocimiento de administración de empresas.
 - **Variables Independientes**
 - Y1: Experiencia directiva
 - Y2: Conocimiento del sector de confecciones para la exportación
 - Indicadores:**
 - Y1,1: Experiencia en la administración de empresas.
 - Y2,1: Nivel de conocimiento del sector de confecciones para la exportación.
4. La economía internacional hace que se propicie el desarrollo de Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, consiguiendo economías de escala en la producción.
- **Variables Dependientes**
 - X1: Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación
 - X2: Economías de escala
 - Indicadores:**

- X1,1: Número de Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación
- X1,2: Porcentaje de participación de las PYMES peruanas en el sector de confecciones para la exportación
- X1,3: Porcentaje de demanda de confecciones en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X1,4: Porcentaje de oferta de confecciones en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X1,5: Porcentaje de participación de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X2,1: Grado de crecimiento sostenible de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación

– **Variables Independientes**

- Y1: Economía Internacional

Indicadores:

- Y2,1: Balanza Comercial.
- Y2,2: Tasa de participación del sector de confecciones para la exportación en el mercado mundial.
- Y2,3: Tasa de exposición a la competencia internacional (La demanda nacional y latinoamericana)
- Y2,4: Ventaja comparativa revelada por producto y/o servicios
- Y2,5: Nivel de subsidios aplicados al sector de confecciones para la exportación
- Y2,6: Comparación de Costos internacionales
- Y2,7: Nivel de generación de valor agregado por clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
- Y2,8: Desempeño comercial exportador
- Y2,9: Precios relativos de productos primarios del sector de confecciones para la exportación
- Y2,10: Precios relativos de productos manufacturados del sector de confecciones para la exportación
- Y2,11: Nivel de Desarrollo del Cluster frente a la competencia internacional.

5. Una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores permitirá obtener clientes leales y rentables a mediano plazo para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.

– **Variables Dependientes**

- X1: Clientes leales y rentables

Indicadores:

- X1,1: Grado de satisfacción del cliente
- X1,2: Participación de mercado entre participación sobre clientes
- X1,3: Fidelidad y sensibilidad del cliente
- X1,4: Porcentajes de satisfacción y lealtad por sectores
- X1,5: Tasa de retención de clientes.

– **Variables Independientes**

- Y1: Comunicación con clientes, proveedores y distribuidores

Indicadores:

- Y1,1: Frecuencia de contacto con los clientes, proveedores y distribuidores.
- Y1,2: Grado de recursos orientados a establecer una comunicación permanente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores.

6. El marketing relacional identifica clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, permitiendo conocer sus necesidades y manteniendo una evolución del producto de acuerdo con ellos a lo largo del tiempo.

– **Variables Dependientes**

- X1: Necesidades
- X2: Evolución del Producto

Indicadores:

- X1,1: Porcentaje de quejas resueltas y no resueltas
- X1,1: Porcentaje de clientes satisfechos que harán pedidos de nuevo
- X1,3: Porcentajes de satisfacción y lealtad por sectores
- X2,1: Costos de la recuperación efectiva del producto y/o servicio
- X2,2: Rentabilidad sobre la inversión entre el área de ventas y/o marketing y producción

– **Variables Independientes**

- Y1: Marketing relacional

Indicadores:

- Y1,1: Grado de tendencia del marketing relacional frente a otros tipos de marketing
- Y1,2: Grado de énfasis en el servicio al cliente
- Y1,3: Grado de compromiso a afrontar las expectativas del cliente
- Y1,4: Grado de aplicación de atracción y seguimiento de clientes
- Y1,5: Presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores

7. El planteamiento de estrategias con creación de valor para el cliente y características como: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido permitirán generar una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)

– **Variables Dependientes**

- X1: Ventaja competitiva sostenible

Indicadores:

- X1,1: Posicionamiento del Cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación frente a la competencia.

- X1,2: Porcentaje de demanda en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X1,3: Porcentaje de oferta en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X1,4: Porcentaje de participación de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X1,5: Nivel de captación de clientes, proveedores y distribuidores potenciales
- X1,6: Capacidad financiera y tecnológica
- X1,7: Porcentajes de recursos humanos eficientes y eficaces.
- X1,8: Nivel de flexibilidad con los clientes, proveedores y distribuidores
- X1,9: Grado de eficiencia en el aprovechamiento de oportunidades
- X1,10: Nivel de negociación con los clientes, proveedores y distribuidores

– **Variables Independientes**

- Y1: Estrategias con creación de Valor para el Cliente
- Y2: Precio
- Y3: Productos Diferenciados
- Y4: Nicho Protegido

Indicadores:

- Y1,1: Grado de énfasis en el servicio al cliente
- Y1,2: Grado de compromiso a afrontar las expectativas del cliente
- Y1,3: Grado de aplicación de atracción y seguimiento de clientes
- Y1,4: Presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
- Y2,1: Precios de los productos para la exportación
- Y3,1: Nivel de Calidad de los productos
- Y4,1: Porcentaje de productos diferenciados
- Y5,1: Presencia de nicho protegido

8. La implantación de un modelo de gestión de la relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permitirá incrementar las ventas, ganancias, márgenes de contribución, así como la satisfacción del cliente al mismo tiempo que reducirán los costos de ventas y marketing.

– **Variables Dependientes**

- X1: Ventas
- X2: Ganancias y/o márgenes de contribución
- X3: Satisfacción del cliente
- X4: Costos de Ventas
- X5: Costos de marketing

Indicadores:

- X1,1: Porcentaje de ventas realizadas
- X1,2: Porcentaje de ventas cruzadas

- X1,3: Criterios de segmentación por comportamiento de pedidos de los clientes (RFM: Recencia (tiempo transcurrido desde que realizó el último pedido, indicada por periodos semestrales o anuales en función del ciclo de la actividad), Frecuencia (número de pedidos que realiza en un periodo determinado) y Valor monetario (total de pedidos realizados desde el inicio de las relaciones hasta la actualidad o valor promedio de los pedidos))
- X1,4: Frecuencia de compra y/o pedidos
- X2,1: Rentabilidad anual por cliente
- X2,2: Utilidades generadas a las PYMES por cliente
- X3,1: Porcentajes de satisfacción y lealtad por sectores
- X4,1: Porcentaje de costos de ventas.
- X5,1: Tasa de retención de clientes.

– **Variables Independientes**

- Y1: Modelo de Gestión de las relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación

Indicadores:

- Y1,1: Grado de compromiso y contacto con los clientes, proveedores y distribuidores del sector de confecciones para la exportación
- Y1,2: Número de clientes actuales no potenciales
- Y1,3: Número de proveedores actuales no potenciales
- Y1,4: Número de distribuidores actuales no potenciales
- Y1,5: Número de clientes potenciales
- Y1,6: Número de proveedores potenciales
- Y1,7: Número de distribuidores potenciales
- Y1,8: Número de clientes posibles
- Y1,9: Número de proveedores posibles
- Y1,10: Número de distribuidores posibles
- Y1,11: Número de socios o clientes (clientes específicamente, proveedores y distribuidores) asociados

9. Una adecuada evaluación y control de las estrategias en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional permitirá a los Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación garantizar la competitividad en el mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) así como la rentabilidad a mediano plazo (2 años).

– **Variables Dependientes**

- X1: Competitividad
- X2: Rentabilidad

Indicadores:

- X1,1: Posicionamiento del Cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación frente a la competencia.
- X1,2: Porcentaje de demanda en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X1,3: Porcentaje de oferta en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)

- X1,4: Porcentaje de participación de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)
- X1,5: Nivel de captación de clientes, proveedores y distribuidores potenciales
- X2,1: Rentabilidad anual por cliente
- X2,2: Utilidades generadas a la empresa por cliente
- X2,3: Frecuencia de compra y/o pedidos

– **Variables Independientes**

- Y1: Evaluación y control de estrategias

Indicadores:

- Y1,1: Grado de relación entre el Cluster de PYMES y sus clientes, proveedores y distribuidores.
- Y1,2: Grado del conocimiento íntimo de los clientes, proveedores y distribuidores actuales.
- Y1,3: Nivel de comunicación individual con los clientes, proveedores y distribuidores
- Y1,4: Valor de vida de un cliente (VVC), valor actual de los ingresos netos aportados cada año de su vida en la empresa, calculados al tipo de interés considerando como necesario para igualar el costo de capital de la empresa.

2.5. MATRIZ RESUMEN: PROBLEMA – OBJETIVOS – HIPÓTESIS

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
¿De qué forma el diseño de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes a mediano plazo (2 años) y basado en el marketing relacional; mejoraría los niveles de competitividad de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)?	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>1. Diseñar un modelo de gestión de las relaciones con los clientes a mediano plazo (2 años) basado en el marketing relacional, para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela).</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <p>1. Identificar los mecanismos que debe contemplar el modelo de gestión de las relaciones con los clientes bajo la gestión de la base de clientes (consecución de clientes, fidelización de clientes y recuperación de clientes perdidos) definiendo aspectos diferenciales como: segmentos o grupos de clientes, ciclos de vida del cliente y fases de la venta; y la gestión de la lealtad (incremento de la satisfacción del cliente, aumento de los costos de cambio relativo y gestión de la voz).</p> <p>2. Analizar formas que me permitan afianzar la comunicación entre el área de marketing y/o ventas y las demás áreas funcionales de las PYMES (gerencia, logística, producción y sistemas) para la creación de estrategias con orientación al cliente.</p> <p>3. Realizar un diagnóstico de la administración de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.</p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u></p> <p>1. Un modelo basado en el marketing relacional dirigido a Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, permitirá gestionar las relaciones con los clientes mejorando los niveles de competitividad en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en un plazo no mayor a dos años.</p> <p><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u></p> <p>1. La gestión de las relaciones con los clientes bajo el enfoque de la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad hace que la empresa optimice tanto la duración del cliente adecuando las ofertas de mercado a su vida propia, como su rentabilidad en el tiempo.</p> <p>2. Una comunicación efectiva y dinámica entre el área de ventas y/o marketing y las demás áreas de las PYMES facilitará la propuesta de estrategias con orientación al cliente.</p> <p>3. La inadecuada administración de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación es debido a la falta de experiencia directiva y al desconocimiento del sector.</p>

	<p>4. Evaluar la posición actual de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, en la economía internacional.</p> <p>5. Determinar formas de comunicación con los clientes, proveedores y/o distribuidores que me permitan obtener clientes leales y rentables a mediano plazo para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.</p> <p>6. Desarrollar un modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional.</p> <p>7. Plantear estrategias con creación de valor para el cliente dentro del modelo para obtener una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), con las siguientes características: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido.</p> <p>8. Implantar el modelo de gestión de las relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.</p> <p>9. Evaluar y controlar las estrategias en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el</p>	<p>4. La economía internacional hace que se propicie el desarrollo de Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, consiguiendo economías de escala en la producción.</p> <p>5. Una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores permitirá obtener clientes leales y rentables a mediano plazo para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.</p> <p>6. El marketing relacional identifica clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, permitiendo conocer sus necesidades y manteniendo una evolución del producto de acuerdo con ellos a lo largo del tiempo.</p> <p>7. El planteamiento de estrategias con creación de valor para el cliente y características como: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido permitirán generar una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)</p> <p>8. La implantación de un modelo de gestión de la relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permitirá incrementar las ventas, ganancias, márgenes de contribución, así como la satisfacción del cliente al mismo tiempo que reducirán los costos de ventas y marketing.</p> <p>9. Una adecuada evaluación y control de las estrategias en el modelo de gestión de las</p>
--	--	--

	marketing relacional.	relaciones con los clientes basado en el marketing relacional permitirá a los Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación garantizar la competitividad en el mercado así como la rentabilidad a mediano plazo (2 años).
--	-----------------------	--

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El problema materia de investigación se trata mediante el desarrollo de una estrategia metodológica, el empleo de métodos de investigación, identificación del universo y la muestra, así como las técnicas de recolección de datos que guardan consonancia con los objetivos planteados, así el nivel teórico aplicado es el marco general de la investigación.

El estudio se enmarca dentro de la investigación científica con orientación empírica moderna y crítica. **Empírica Moderna** porque se basa en hechos observables de la realidad, donde la perfección absoluta en los procesos de medición es imposible, a la vez que los procedimientos de contraste proporcionan un buen fundamento para aceptar una teoría, rechazar otras para finalmente generar una nueva teoría con valor agregado, por otro lado las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes por lo que se utiliza múltiples fuentes de datos; y por último **Crítica** porque se juzga constantemente de manera objetiva eliminando las preferencias personales, hechos por casualidad y los juicios de valor.

Definidos los puntos de partida (tales como: Definición del problema, Objetivos, Marco teórico e Hipótesis, entre otros puntos) comprendido en el proyecto de investigación, se estableció como estrategia metodológica el **Estudio de Casos** por ser el más adecuado para plantear modelos que guíen posteriores investigaciones, siendo objeto del estudio el Diseño de un Modelo de Gestión de las relaciones con los clientes a mediano plazo, basado en el Marketing relacional, para Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación; otra razón es porque permite utilizar diversas fuentes de evidencia, cuantitativas y cualitativas, así como múltiples técnicas de análisis, combinar exámenes longitudinales con otros transversales, muy conveniente en el proceso de consecución, fidelización y recuperación de clientes (clientes, proveedores y distribuidores).

Aunque su aplicación no permite contrastar las hipótesis, se complementa con métodos y técnicas cuantitativas, como: Encuestas con entrevistador cara a cara (entrevista en profundidad semiestructurada) dirigidas al Gerente General y Jefes de Áreas y Documentación estadística y teórica; que permiten obtener suficiente información para caracterizar el caso de estudio.

Por otro lado, establece un estudio multidimensional que permite interpretaciones integrales; así para el estudio en cuestión se ha visto conveniente optar por el Diseño de Tipo III del Estudio de Casos (contempla múltiples casos), para nuestro estudio estará conformado por 2 unidades de análisis:

- Pequeñas empresas peruanas del sector de confecciones para la exportación.
- Medianas empresas peruanas del sector de confecciones para la exportación.

Se ha considerado la evaluación de un cluster conformado por un número de 10 empresas peruanas entre Pequeñas y Medianas bajo un perfil referenciado en los puntos 3.4.1 y 3.4.2 del documento, de las cuales 5 son pequeñas y 5 medianas.

La investigación de acuerdo al propósito se ha definido de tipo Explicativo, porque busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno, a la vez que dota a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica; sin embargo el estudio de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación que no aplica Marketing relacional, tendrá una orientación más exploratoria y descriptiva que el resto de los casos, por ser más explicativo. Por otro lado, la investigación en su conjunto tendrá un carácter inductivo - predictivo, porque el resultado del estudio podrá ser generalizado para otros Clusters de PYMES.

La investigación estará dada bajo el desarrollo de 4 fases que constituye el esquema del modelo:

- **Fase I: Diagnóstico de la Investigación**, en la cual se llevará acabo a través del procesamiento de la información de la Unidad de Análisis y la obtención de los resultados producto del trabajo de campo a través de la aplicación de la encuesta; siendo la data de entrada para el análisis de la información y comprobación de las hipótesis; a fin de elaborar el diseño del modelo de manera genérica para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.
- **Fase II: Diseño del Modelo**, constituye el desarrollo del modelo propiamente dicho.
- **Fase III: Aplicación del Modelo**, referida a la implantación y monitoreo del modelo de gestión de las relaciones con los clientes.
- **Fase IV: Rediseño del Modelo**, contempla la evaluación y control de las estrategias de creación de valor para el cliente.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio al que corresponde esta investigación, es el Descriptivo y Explicativo. El primero porque pretende el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio - temporal dada, en este sentido, responde a las interrogantes presentadas en la fase de Diagnóstico: ¿Cómo el marketing relacional se convierte en una alternativa innovadora en la gestión de las relaciones con los clientes y/o proveedores más valiosos, trabajando en forma diferente en cada una de ellos de forma tal que mejora la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a diferencia del marketing transaccional?, ¿Qué mecanismos debe contemplar el modelo de gestión basado en el marketing relacional?. El segundo, porque pretende el descubrimiento de los factores causales que ha podido incidir o afectar la ocurrencia de un fenómeno, en este sentido responde a las interrogantes presentadas en la fase de diseño, aplicación y rediseño del modelo: ¿Cuáles son las formas de comunicación con los clientes, proveedores y/o distribuidores que me permitan obtener clientes leales y rentables a mediano plazo en los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación?, ¿Por qué la economía internacional hace que se propicie el desarrollo de Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación?, ¿Cuáles son las estrategias con creación de valor para el cliente a implantar dentro del modelo para obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado

latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), con las siguientes características: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido? y ¿De qué manera controlo y evalúo la estrategia en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional?

3.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método aplicado a esta investigación, es el inductivo – predictivo, es decir que el resultado del estudio podrá ser generalizada a otros Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación, considerando para ello, que dentro de éste ámbito no se ha realizado estudio similar.

3.4. UNIVERSO Y MUESTRA

Considerando que la investigación está orientada al diseño de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, se estimó conveniente determinar el siguiente universo y muestra:

3.4.1. Universo

De acuerdo a la información recogida por Prompex al año 2004 en el Perú existen 53 medianas empresas y 640 pequeñas empresas legalmente constituidas pertenecientes al Sector de Confecciones para la Exportación con las siguientes características:

Pequeñas Empresas:

- Ser pequeña empresa confeccionista exportadora formal
- Estar inscrita en registros público y/o tener licencia de funcionamiento
- Poseer RUC.
- Estar al día en sus pagos a SUNAT o acreditar haberse acogido a los beneficios que otorga la SUNAT (fraccionamiento de la deuda tributaria o amnistía tributaria).
- Experiencia mínima de 3 años en el sector de confecciones para la exportación.
- Número de Trabajadores para pequeñas empresas: 11 - 49
- Total de ventas anuales sean mayores a US\$ 40,000 pero menores a US\$ 685,000.
- Confección de Prendas en algodón
- Ubicación geográfica en Lima Metropolitana.
- Introducción al uso de tecnología
- Con tendencia a la Mediana Productividad
- Mayor división del trabajo
- Flexible

Medianas Empresas:

- Ser mediana empresa confeccionista exportadora formal
- Estar inscrita en registros público y/o tener licencia de funcionamiento

- Poseer RUC.
- Estar al día en sus pagos a SUNAT o acreditar haberse acogido a los beneficios que otorga la SUNAT (fraccionamiento de la deuda tributaria o amnistía tributaria).
- Experiencia mínima de 3 años en el sector de confecciones para la exportación.
- Número de Trabajadores para medianas empresas: 50 – 199
- Total de ventas anuales sean mayores a US\$ 685,000 pero menores a US\$ 1'300,000.
- Confección de Prendas en algodón
- Ubicación geográfica en Lima Metropolitana.
- Uso de tecnología
- Mayor Capacidad de innovación
- Articulación hacia arriba y abajo
- Mediana Productividad
- Flexible

3.4.2. Muestra

Selección de 10 empresas entre Pequeñas y Medianas peruanas del Sector de Confecciones para la exportación que cumplan con las características antes mencionadas, y que a su vez consideren la posibilidad de formar un cluster, entre las cuales tenemos las siguientes:

PEQUEÑAS EMPRESAS

- 20469254675 Alianza Textil S.A.C.
- 20468268508 Anazer S.A.C.
- 20503651077 Blue Cotton Export S.A.C.
- 20501931447 Cotton Concept S.A.C.
- 20463541681 Cotton Project S.A.C.

MEDIANAS EMPRESAS

- 20139174772 Confecciones San Antonio S.R.L.
- 20501499944 Textiles Reunidos S.A.C.
- 20504550681 Textil Only Star S.A.C.
- 20504927700 Rhin Textil S.A.C.
- 20505344724 NM & Textiles S.A.C.

El detalle de las empresas mencionadas, se encuentra en el Anexo 3.

3.4.3. Unidades de Investigación

Las unidades investigación que se han identificado son las siguientes:

Pequeñas y Medianas empresas peruanas del Sector Confecciones para la Exportación

- Gerencia General
- Jefe del Área de Ventas y/o Marketing
- Jefe del Área de Logística
- Jefe del Área de Producción
- Jefe del Área de Sistemas

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos estuvieron divididas en dos fuentes principales de información:

1. **Fuente Secundaria:** Está conformada por aquella información ya existente y que fueron recopiladas para otros fines, pero las cuales tuvieron relación con la presente investigación. Esta fuente fue implementada con el origen de las siguientes informaciones:
 - Se tuvo en cuenta diversas bibliografías, revistas, seminarios y/o congresos, sites electrónicos, etc., que sobre el tema de investigación tratan, las mismas que se ubicaron en las diferentes bibliotecas y hemerotecas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad de Ciencias Aplicadas; entre las instituciones tenemos, Cámara de Comercio de Lima (CCL), Asociación de Exportadores (ADEX), MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), Prompyme (Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa) y Prompex (Comisión para la Promoción de Exportaciones)
 - Se utilizó los archivos, documentos y base de datos de las pequeñas y medianas empresas en estudio.
 - Se estudiaron las diversas informaciones relacionadas al Sector de Confecciones para la exportación, en las siguientes instituciones:
 - Base de datos del MINCETUR
 - Base de datos de Prompex
 - Base de Datos de Prompyme.
2. **Fuente Primaria:** Está conformada por aquella información que es recopilada en forma directa por necesidad de la presente investigación, la misma que tuvo origen en las siguientes técnicas de recopilación de datos:

TÉCNICAS CUANTITATIVAS:

• Encuesta con entrevistador cara a cara

- **Entrevista en profundidad semiestructurada (Ficha de Encuesta 1)**

Objetivos:

- Obtener información puntual, relevante y por única vez mediante una encuesta semiestructurada acerca de los siguientes temas: gestión relacional con los clientes (consecución), fidelización y recuperación de clientes
- Obtener información relacionada al Comercio Internacional y Administración de PYMES.

Dirigido a:

- Gerente General (*)

Frecuencia de Medición:

- Se llevó acabo durante la fase de diagnóstico del modelo, por única vez en una fecha pactada entre el entrevistador y entrevistado, en el mes de Noviembre del 2004; siendo una fecha y hora específica por cada unidad de análisis, la duración de la entrevista duró un máximo de 15 minutos.

* Nota: Como el nivel de profundización es mayor en este tipo de encuesta para el caso de los Gerentes Generales, se siguieron los temas a tratar de forma puntual pero a manera de una entrevista abierta tratando de no exceder el tiempo de duración de 15 minutos.

○ **Entrevista en profundidad semiestructurada (Ficha de Encuesta 2)**

Objetivos:

- Obtener información puntual, relevante y por única vez mediante una encuesta semiestructurada acerca de los siguientes temas: gestión relacional con los clientes (consecución), fidelización y recuperación de clientes; así como estrategias de marketing relacional, evaluación y control de estrategias

Dirigido a:

Jefe de Área de Ventas y/o Marketing
Jefe del Área de Logística
Jefe del Área de Producción
Jefe de Área de Sistemas

Frecuencia de Medición:

- De la misma manera se llevó acabo durante la fase de diagnóstico del modelo, por única vez en una fecha pactada entre el entrevistador y entrevistado, a fines del mes de Noviembre del 2004; siendo una fecha y hora específica por cada unidad de análisis, la duración de la entrevista será en un máximo de 20 minutos.

Los instrumentos de medición de datos que se han considerado para el estudio han sido clasificados en Analíticos y Aparatos:

Analíticos

- Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido al Gerente General (Anexo 1)
- Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido a los Jefes de Área (Anexo 2)

Aparatos

La fiabilidad que brinda los equipos informáticos, le convierte en un instrumento extremadamente rápido para procesar instrucciones, realizar cálculos y hacer comparaciones lógicas; garantizando el almacenamiento de información.

El software utilizado es esencialmente el estadístico para el procesamiento de la información, para lo cual se empleó el SPSS 12.0, y Microsoft Excel XP en el caso de los gráficos y cuadros; asimismo para gestión del avance del proyecto de investigación se utilizó el Microsoft Project XP y para la redacción de la documentación el Microsoft Word XP.

3.6. TRATAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después que los datos e información fueron recopilados, se procedió al análisis e interpretación de los mismos. Esta parte de la investigación se ordenó, clasificó y se presentó los resultados del estudio en tablas y figuras elaboradas y

sistematizadas en base a instrumentos que permitieron recombinar la evidencia de modo que se tiende hacia el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

El análisis de la investigación, de acuerdo al estudio de casos, se estableció en el Protocolo de cada caso, donde se materializó el diseño de la investigación bajo un enfoque homogéneo de los datos, ello mediante el Análisis de la evidencia del caso, en el cual se empleó la táctica del Examen de Patrones de Comportamiento, que consistió en la formulación del comportamiento previsto a modo de sentencia o hipótesis, la cual sería confirmada, modificada o rechazada por el comportamiento real; de esta manera se consiguió una clara concordancia con el marco teórico previo, la teoría emergente y diversas investigaciones posteriores con diferentes planteamientos; a la vez que proporcionó un mejor fundamento de la cuestión a investigar, posibilitando la publicación de resultados contabilizados individualmente y expresados en unidades de acuerdo a los indicadores, con la finalidad de precisar la conceptualización que se tuvo sobre el objeto de estudio.

El desarrollo de la técnica inicial de recolección de datos, fue la encuesta a través de una entrevista semiestructurada, la cual implicó un trabajo de campo, que consideró el estudio de PYMES peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación que optan por la posibilidad de formar un Cluster, el cluster estuvo conformado por 10 empresas entre pequeñas y medianas; la encuesta contenía preguntas abiertas y cerradas, que permitieron obtener respuestas de todo concepto. En ese sentido el objetivo en esta primera fase fue realizar un diagnóstico de las PYMES peruanas del Sector de Confecciones para la exportación, reconociendo cuáles eran las principales características en cuanto a marketing y gestión de relaciones con sus clientes, percibiendo el grado de competitividad en el mercado latinoamericano a través de la generación de clusters de PYMES.

Para la ejecución de las técnicas mencionadas, se coordinó con cada empresa por teléfono y personalmente, para explicar la intención del trabajo, y paralelamente se elaboró un cronograma de visitas para la aplicación de las mismas a cada unidad de análisis. Las encuestas, se iniciaron con el alcance de un breve marco referencial dirigido a los entrevistados, en donde se explicó el objetivo de dicha encuesta, la importancia de contar con sus respuestas meditadas y francas, y el gran valor que representa para su empresa y para lograr el objetivo propuesto por el investigador. Posteriormente se expresó el agradecimiento y reconocimiento por el apoyo prestado.

CAPÍTULO IV

UNIDAD DE ANÁLISIS

4.1. MARKETING RELACIONAL

4.1.1. Marketing Relacional como consecuencia de una ventaja competitiva

La obtención de una ventaja competitiva sostenible es la base fundamental de unos resultados por encima de la media: “La ventaja competitiva surge del valor que la empresa es capaz de crear para sus comparadores que excede el costo de crearlos. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior se obtiene por la oferta de precios inferiores a los competidores para beneficios equivalentes, o de proveer beneficios únicos que compensan más que los precios superiores”

De acuerdo a lo expuesto por M. Porter, tenemos que satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes mejor que los demás. La ventaja competitiva – de acuerdo con Porter – ha sido clasificada hasta el momento en tres tipos: el costo más bajo, una oferta diferenciada y la de enfoque o nicho protegido. Entre las características principales de cada una de ellas, tenemos:

1. Menor costo, la estrategia de menor costo va asociada normalmente con estrategias tendentes a alcanzar un volumen elevado por obtención de economías de escala. La orientación está dirigida hacia la productividad, la eficiencia, y la reducción de costos. Otras formas de ventaja pueden ser a través de acceso ventajoso a materias primas o procedimientos tecnológicos.
El riesgo presente en la estrategia específica de volumen para obtener economías de escala es que se produzcan cambios importantes en el entorno de mercado, que hagan infranqueables las rigideces incorporadas a la estrategia de volumen.
2. Estrategia diferenciada, es la que intentan adoptar un mayor número de empresas, aunque muchas caen en una posición poco clara, y, por tanto, débil.
3. Ocupación de un nicho protegido, los requisitos de un nicho son:
 - De suficiente tamaño y capacidad de compra para ser rentable.
 - Con capacidad de compra.
 - De poco interés para sus competidores.
 - La empresa tiene que tener las capacidades y recursos para servir al nicho efectivamente.
 - La empresa debe constituir un fondo de comercio de clientes suficientes para defenderse contra cualquier competidor importante.

Esta tendencia es válida para aplicarla en diferentes rubros empresariales, sobretudo en las empresas en la que el producto o servicio llegue a diferentes mercados, más aún en los mercados internacionales con características diferenciales marcadas; en donde para llegar a cada segmento de mercado debemos diseñar estrategias que nos permitan validar una adecuada relación con nuestros clientes y/o consumidores.

Es así, que el marketing relacional, se convierte en una nueva tendencia para hacer de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación agentes competitivos en el Mercado Latinoamericano; donde la ventaja competitiva sostenible esté traducida en las relaciones interactivas y generadoras de valor añadido a largo plazo con los mejores clientes y otros colectivos.

4.2. PANORAMA DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL PARA EL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN

4.2.1. El Sector Textil y Confecciones para la Exportación

4.2.1.1. Evaluación del Sector Textil y Confecciones

Cuadro Nº 1: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)

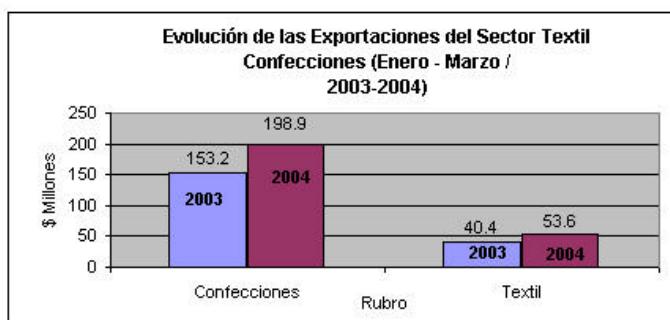
Rubro	Mar 2003	Mar 2004	Var.	Ene-Mar 2003	Ene-Mar 2004	Var.
Confecciones	55.7	71.6	28.55%	153.2	198.9	29.83%
Textil	16.1	19.9	23.60%	40.4	53.6	32.67%
Total General	71.8	91.5	27.44%	193.6	252.5	30.42%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Durante el primer trimestre del 2004, el Sector Textil Confecciones presentó tasas de crecimiento positivas (30.42%), acumulando US\$ 252.5 millones de exportaciones. El rubro de Confecciones continua siendo el principal sub-sector con una tendencia de crecimiento positivo, aumentando sus ventas al exterior en 29.83%. Por su parte, el rubro de Textiles también mostró una tasa de crecimiento positiva, aunque menor a la de las Confecciones (32.67%).

Gráfico Nº 1: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Enero– Marzo / 2003 - 2004)



Cuadro Nº 2: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

Rubro	Jun 2003	Jun 2004	Var.	Abr-Jun 2003	Abr-Jun 2004	Var.
Confecciones	57.22	64.53	12.76%	155.33	202.63	30.45%
Textil	13.52	17.41	28.75%	43.71	56.63	29.55%
Total General	70.74	81.94	15.82%	199.04	259.26	30.26%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Durante el segundo trimestre del 2004, el Sector Textil Confecciones presentó tasas de crecimiento positivas (30.26%), acumulando US\$ 259.26 millones en exportaciones. El rubro de Confecciones continua siendo el principal sub-sector con una tendencia de crecimiento positivo, aumentando sus ventas al exterior en 30.45%. Por su parte, el rubro de Textiles también mostró una tasa de crecimiento positiva (29.55%).

Gráfico Nº 2: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Abril – Junio / 2003 - 2004)**Cuadro Nº 3: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)**

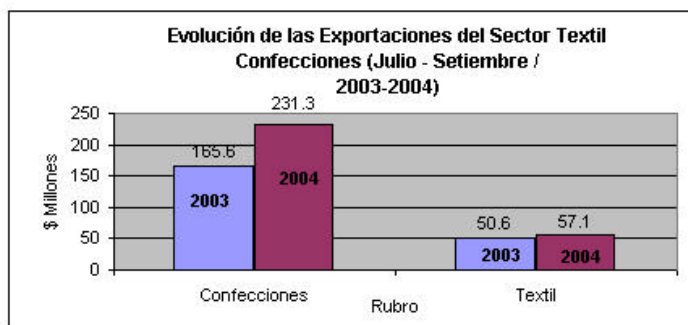
Rubro	Set 2003	Set 2004	Var.	Jul-Set 2003	Jul-Set 2004	Var.
Confecciones	55.6	72.9	31.12%	165.6	231.3	39.67%
Textil	16.8	19.3	14.88%	50.6	57.1	12.85%
Total General	72.4	92.2	27.35%	216.2	288.4	33.40%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Durante el tercer trimestre del 2004, el Sector Textil Confecciones presentó tasas de crecimiento positivas (33.40%), acumulando US\$ 288.4 millones de exportaciones. El rubro de Confecciones continua siendo el principal sub-sector con una tendencia de crecimiento positiva, aumentando sus ventas al exterior en 39.67%, en tanto que el rubro de Textiles también mostró una tasa de crecimiento positiva (12.85%). Ambos comportamientos se derivan de la dinámica positiva, resultado de la Ley ATPDEA., en el caso de las confecciones en forma directa y en los textiles por el incremento de la demanda de países de la Comunidad Andina con problemas de abastecimiento de textiles.

Gráfico N° 3: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Julio–Setiembre / 2003 - 2004)



Cuadro N° 4: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

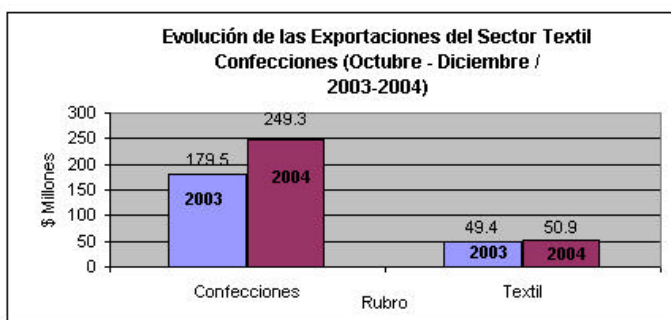
Rubro	Dic 2003	Dic 2004	Var.	Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	Var.
Confecciones	70.8	93.7	32.40%	179.5	249.3	39.05%
Textil	15.2	16.3	7.21%	49.4	50.9	3.00%
Total General	86.0	110.0	27.94%	228.9	300.5	31.27%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Durante el cuarto trimestre del 2004, el Sector Textil Confecciones creció con respecto al último trimestre del 2003 en 31.27%. Con un claro crecimiento en el sub-sector de Confecciones, 39.05%. El crecimiento de las exportaciones en ambos sub-sectores se debió a la promulgación del ATPDEA que beneficia en mayor grado a las confecciones, lo cual significa productos con mayor valor agregado y que generan mayor empleo.

Gráfico N° 4: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Octubre–Diciembre / 2003 - 2004)



**Cuadro Nº 5: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2005
(En Millones de US\$ FOB)**

Rubro	Marzo				Enero - Marzo			
	2004	2005	Var. %	Cont. %	2004	2005	Var. %	Cont. %
Confecciones	71.6	88.8	24%	83%	199.5	242	21%	83%
Textil	20.1	18.2	-9%	17%	54.1	49.7	-8%	17%
Total General	91.7	107	17%	100%	254	292	15%	100%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

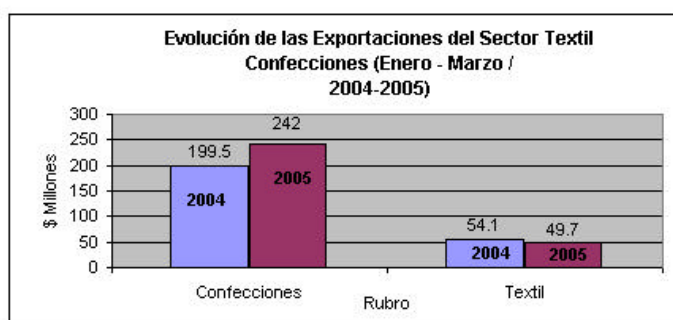
Durante el primer trimestre del año 2005 se registró un importante crecimiento en las exportaciones del sector textil - confecciones, no obstante éste representa la mitad del registrado durante el mismo periodo del 2004. Por ejemplo, durante los dos últimos meses del 2004 las exportaciones del sector se incrementaron en 34% y 29%, aproximadamente, mientras que en el primer trimestre el crecimiento fue de 15%. El rubro de confecciones es el que mayor crecimiento mostró (21%) y el que mayor contribución explica (83%) dentro de las exportaciones del sector.

Este signo inicial de desaceleración de las exportaciones del sector textil confecciones se debió a la preferencia de algunas marcas por confeccionar sus productos en países asiáticos, debido a la eliminación de las cuotas a partir del 1ro de enero 2005. Esta medida estaba anunciada por parte de las principales empresas, sin embargo desde fines del 2004 e inicios del 2005, empresas americanas y europeas han empezado a trabajar con las empresas peruanas o han expandido su capacidad de oferta desde el Perú.

En ese sentido, las exportaciones del Sector Textil Confecciones mantienen un importante nivel de crecimiento, más aún cuando las tasas obtenidas durante Febrero y Marzo fueron mayores a las obtenidas en Enero. Este permanente crecimiento se explica por la permanencia del ATPDEA y por el incremento de las exportaciones de prendas de alto valor.

Como se observa en el siguiente gráfico, el sub sector confecciones muestra un crecimiento durante el primer trimestre del 2005 con respecto al mismo periodo del año anterior, a diferencia del rubro textil, el cual disminuyó sus exportaciones.

Gráfico Nº 5: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Enero– Marzo / 2004 - 2005)



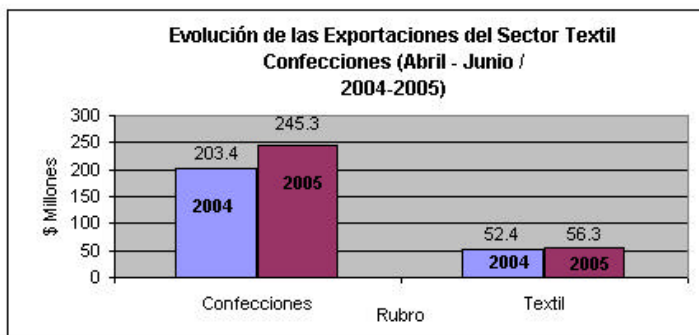
Cuadro Nº 6: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2005 (En Millones de US\$ FOB)

Rubro	Abril – Junio			
	2004	2005	Var. %	Cont. %
Confecciones	203.4	245.3	20.60%	81.32%
Textil	52.4	56.3	7.43%	18.68%
Total General	255.8	301.6	17.90%	100%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Las exportaciones del Sector Textil Confecciones durante el período Abril-Junio 2005 presentó un sostenido crecimiento a una tasa de 17.90% en comparación con el mismo período del año anterior, totalizando US\$ 301.6 millones. El rubro de Confecciones (81.32%) alcanzó US\$ 245.3 millones y presentó un incremento en sus ventas de 20.60%, mientras que las exportaciones de Textiles (18.68% de contribución) sumaron US\$ 56.3 millones, incrementándose en 7.43%.

Gráfico Nº 6: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Abril - Junio / 2004 - 2005)



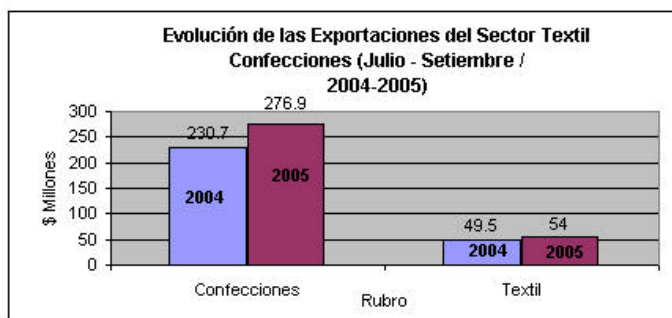
Cuadro Nº 7: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2005 (En Millones de US\$ FOB)

Rubro	Julio – Setiembre			
	2004	2005	Var. %	Cont. %
Confecciones	230.7	276.9	16.70%	83.70%
Textil	49.5	54.0	8.30%	16.30%
Total General	280.2	330.9	25%	100%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Las exportaciones del Sector Textil Confecciones durante el período Julio-Setiembre 2005 presentó un sostenido crecimiento a una tasa de 25% en comparación con el mismo período del año anterior, totalizando US\$ 330.9 millones. El rubro de Confecciones (83.70%) alcanzó US\$ 276.9 millones y presentó un incremento en sus ventas de 16.70%, mientras que las exportaciones de Textiles (16.30% de contribución) sumaron US\$ 54 millones, incrementándose en 8.30%.

Gráfico N° 7: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Julio - Setiembre / 2004 - 2005)



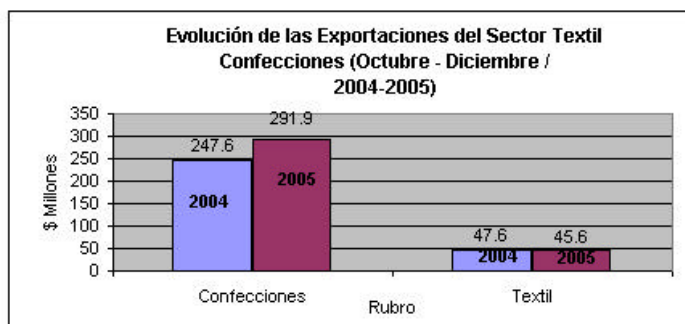
Cuadro N° 8: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2005 (En Millones de US\$ FOB)

Rubro	Octubre – Diciembre			
	2004	2005	Var. %	Cont. %
Confecciones	247.6	291.9	15.18%	86.49%
Textil	47.6	45.6	-4.39%	13.51%
Total General	295.2	337.5	10.79%	100%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Las exportaciones del Sector Textil Confecciones durante el período Octubre-Diciembre 2005 presentó un sostenido crecimiento a una tasa de 10.79% en comparación con el mismo período del año anterior, totalizando US\$ 337.5 millones. El rubro de Confecciones (86.49%) alcanzó US\$ 291.9 millones y presentó un incremento en sus ventas de 15.18%, mientras que las exportaciones de Textiles (13.51% de contribución) sumaron US\$ 45.6 millones, decreciendo en 4.39%.

Gráfico N° 8: Evolución de las Exportaciones del Sector Textil Confecciones (Octubre - Diciembre / 2004 - 2005)



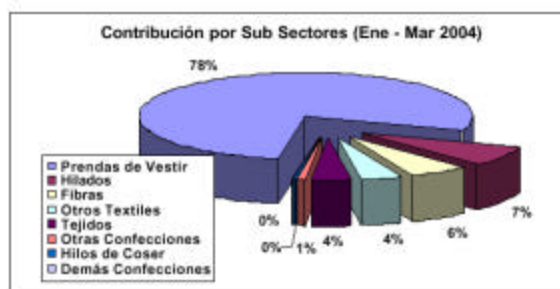
4.2.1.2. Evaluación según Sub Sectores

**Cuadro Nº9: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)**

Rubro	Mar 2003	Mar 2004	Var.	Ene-Mar 2003	Ene-Mar 2004	Var.
Prendas de Vestir	55.38	70.48	27.27%	151.93	196.54	29.36%
Hilados	5.19	6.57	26.58%	12.46	18.70	50.00%
Fibras	6.12	6.10	-0.31%	13.37	14.56	8.89%
Otros Textiles	2.32	3.40	46.07%	6.31	10.06	59.38%
Tejidos	2.31	3.72	60.99%	7.78	9.88	27.04%
Otras Confecciones	0.33	1.10	229.51%	1.23	2.40	94.37%
Hilos de Coser	0.10	0.02	-75.56%	0.29	0.21	-27.70%
Demás Confecciones	0.04	0.07	61.12%	0.19	0.20	9.16%
Total General	71.80	91.45	27.38%	193.56	252.55	30.47%
Fuente: SUNAT Elaboración: PROMPEX						

Con una exportación de US\$ 196.54 millones, las Prendas de Vestir se mantienen como el principal rubro de exportación del Sector Textil Confecciones durante el período Enero-Marzo de 2004, continuando con su tendencia creciente, esta vez a una tasa de 29.36%. El resto de rubros, exceptuando a los Hilos de Coser, también presentaron tasas de crecimiento positivas durante el primer trimestre del año.

Gráfico Nº 9: Contribución por Sub Sectores (Enero – Marzo 2004)

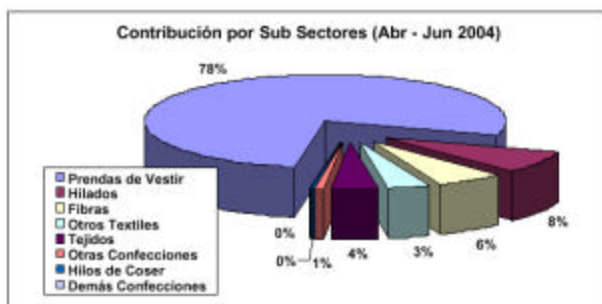


Cuadro Nº10: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

Rubro	Jun 2003	Jun 2004	Var.	Abr-Jun 2003	Abr-Jun 2004	Var.
Prendas de Vestir	56.39	63.78	13.10%	153.53	200.31	30.47%
Hilados	4.53	6.63	46.34%	15.05	19.76	31.27%
Fibras	3.93	4.68	19.10%	14.16	16.50	16.49%
Tejidos	2.53	3.69	45.88%	8.72	10.90	25.08%
Otros Textiles	2.37	2.26	-4.58%	5.22	9.01	72.70%
Otras Confecciones	0.83	0.75	-10.43%	1.79	2.32	29.46%
Demás Confecciones	0.07	0.08	4.11%	0.26	0.24	-8.04%
Hilos de Coser	0.08	0.06	-26.60%	0.30	0.21	-27.97%
Total General	70.74	81.93	15.82%	199.04	259.25	30.26%
Fuente: SUNAT Elaboración: PROMPEX						

Con una exportación de US\$ 200.31 millones, las Prendas de Vestir se mantienen como el principal rubro de exportación del Sector Textil Confecciones durante el período Abril-Junio de 2004, continuando con su tendencia creciente, esta vez a una tasa de 30.47%. El resto de rubros, exceptuando a las Demás Confecciones y a los Hilos de Coser, también presentaron tasas de crecimiento positivas durante el segundo trimestre del año. Cabe señalar que cada vez es mayor la participación de las prendas de vestir en el total de exportaciones del sector, por lo cual la generación de puestos de trabajo del sector es cada vez más fuerte.

Gráfico N° 10: Contribución por Sub Sectores (Abril – Junio 2004)

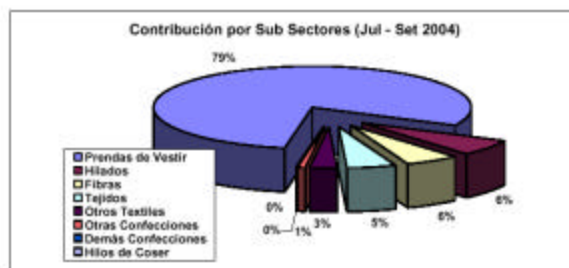


**Cuadro N° 11: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)**

Rubro	Set 2003	Set 2004	Var.	Jul-Set 2003	Jul-Set 2004	Var.
Prendas de Vestir	55.19	72.31	31.01%	164.06	228.96	39.56%
Hilados	4.52	5.66	25.21%	14.97	18.55	23.95%
Fibras	5.21	6.15	18.09%	14.97	16.06	7.27%
Tejidos	4.43	4.82	8.99%	11.82	14.08	19.10%
Otros Textiles	2.54	2.50	-1.51%	8.52	8.08	-5.14%
Otras Confecciones	0.43	0.63	45.34%	1.51	2.37	57.41%
Demás Confecciones	0.04	0.08	102.28%	0.14	0.21	51.97%
Hilos de Coser	0.09	0.04	-53.38%	0.22	0.13	-40.08%
Total General	72.44	92.19	27.26%	216.20	288.44	33.41%
Fuente: SUNAT Elaboración: PROMPEX						

Con una exportación de US\$ 228.96 millones, las Prendas de Vestir se mantienen como el principal rubro de exportación del Sector Textil Confecciones durante el período Julio-Setiembre de 2004, continuando con su tendencia creciente, esta vez a una tasa de 39.56%. El resto de rubros, exceptuando a los Otros Textiles y a los Hilos de Coser, también presentaron tasas de crecimiento positivas durante el tercer trimestre del año. Cabe señalar que cada vez es mayor la participación de las prendas de vestir en el total de exportaciones del sector, por lo cual la generación de puestos de trabajo del sector es cada vez más fuerte.

Gráfico N° 11: Contribución por Sub Sectores (Julio – Setiembre 2004)



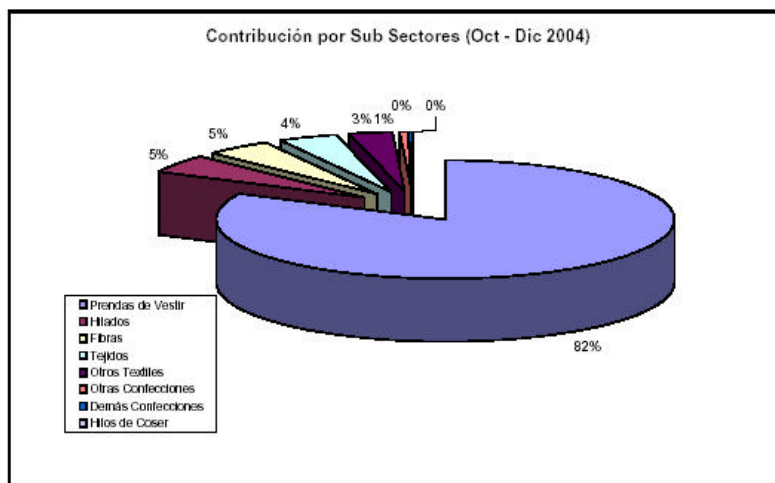
Cuadro N° 12: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

Rubro	Dic 2003	Dic 2004	Var.	Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	Var.
Prendas de Vestir	70.22	92.81	32.16%	177.44	246.89	39.14%
Hilados	5.04	5.13	1.77%	14.94	15.36	2.82%
Fibras	3.73	5.04	34.96%	13.02	13.97	7.30%
Tejidos	4.27	3.59	-15.89%	13.50	12.94	-4.17%
Otros Textiles	2.11	2.53	20.00%	7.71	8.47	9.85%
Otras Confecciones	0.43	0.76	76.64%	1.65	2.36	40.28%
Demás Confecciones	0.11	0.12	7.07%	0.36	0.32	-10.44%
Hilos de Coser	0.06	0.02	-71.67%	0.23	0.14	-38.04%
Total General	85.98	110.00	27.94%	228.88	300.45	31.27%
Fuente: SUNAT Elaboración: PROMPEX						

Las exportaciones de Prendas de Vestir durante el cuarto trimestre del 2004 ascendieron a \$246.89 millones, lo que equivale a 39.14% más que el mismo trimestre del año anterior.

Los rubros de Otras Confecciones y Otros Textiles presentaron también importantes crecimientos de 40.28% y 9.85%, respectivamente, a diferencia de los Hilos de Coser y las Demás Confecciones que presentaron caídas de 38% y 10.4%, respectivamente.

Gráfico N° 12: Contribución por Sub Sectores (Octubre– Diciembre 2004)



Cuadro Nº 13: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2005
(En Millones de US\$)

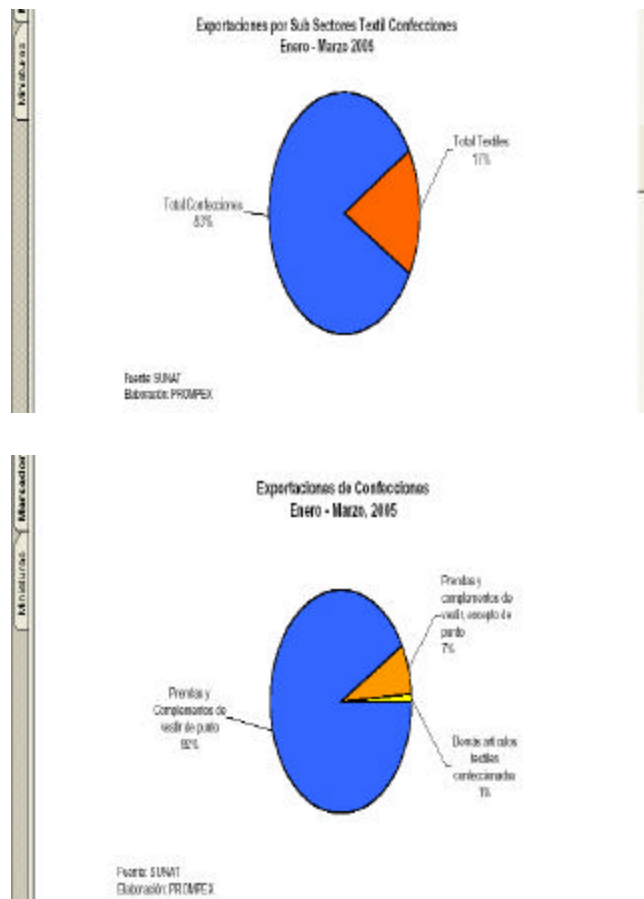
Rubro	Marzo				Enero - Marzo			
	2004	2005	Var. %	Cont. %	2004	2005	Var. %	Cont. %
CONFECCIONES								
Prendas y complementos de vestir de punto	66.17	81.93	24%	77%	185	222.1	20%	76%
Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	4.35	5.53	27%	5%	12	17.1	42%	6%
Demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	1.13	1.31	15%	1%	2.5	2.8	11%	1%
Total Confecciones	71.65	88.76	24%	83%	199.5	242	21%	83%
TEXTILES								
Seda	0.05	0	-100%	0%	0.07	0.12	80%	0%
Lana y Pelo fino ordinario; hilado y tejidos de crin	6.04	5.78	-4%	5%	14.47	13.76	-5%	5%
Algodón	5.55	4.56	-18%	4%	17.08	13.13	-23%	5%
Las demás fibras textiles vegetales; hilados de papel	0.01	0.01	14%	0%	0.06	0.06	1%	0%
Filamentos sintéticos o artificiales	0.21	0.33	59%	0%	0.64	0.84	32%	0%
Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	5.65	5.18	-8%	5%	15.12	15.45	2%	5%
Guata, fieltro y telas sin tejer; hilados especiales; cordelería	1.42	1.42	0%	1%	4.2	3.96	-6%	1%
Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de Mat. Textil	0.04	0.05	19%	0%	0.13	0.12	-4%	0%
Tejidos especiales; superficies textiles con mechón insertado	0.68	0.09	-88%	0%	1	0.39	-60%	0%
Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas	0	0.05	1659%	0%	0.01	0.07	491%	0%
Tejidos de punto	0.43	0.75	76%	1%	1.35	1.75	29%	1%
Total Textiles	20.08	18.22	-9%	17%	54.11	49.66	-8%	17%
TEXTIL CONFECCIONES								
TOTAL GENERAL	91.73	106.976	16.60%	100%	253.6	291.6555	15.00%	100%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Durante el primer trimestre del 2005, las exportaciones del rubro textiles decrecieron en 8% con relación al mismo periodo del año anterior; a diferencia del rubro de confecciones, que presentó un crecimiento de 21%. En el periodo analizado, las exportaciones de confecciones contribuyeron con el 83% del total de exportaciones por el sector, siendo el rubro textil el 17% restante. Asimismo, dentro de los principales tipos de productos, el 76% de las exportaciones peruanas estuvieron representadas por las prendas y complementos de vestir de punto, seguido de las prendas y complementos de vestir excepto de punto o plano y los hilados de lanas y algodón.

Dentro del rubro de confecciones, las prendas de punto representan el 92%; seguido por las confecciones planas o excepto de punto con un 7% de participación, dejando con un 1% a las demás confecciones.

Gráfico Nº 13: Contribución por Sub Sectores (Enero– Marzo 2005)**Cuadro Nº 14: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)**

Rubro	Millones US\$ FOB Abr-Jun 2004	Millones US\$ FOB Abr-Jun 2005	Var	Cont.
Prendas de Vestir de Algodón	189.4	228.2	20.51%	75.67%
Hilados de Algodón	10	9.8	-1.91%	3.24%
Otros Textiles no Especificados	9	9	0.04%	2.99%
Hilados de Alpaca y Lana	8.2	9	10.34%	2.98%
Prendas de Vestir de Fibras Sintéticas	7.7	9	17.45%	2.98%
Tejidos de Algodón	6	6.6	10.26%	2.19%
Fibras Artificiales o Sintéticas	6.4	6.3	-1.26%	2.08%
Lana y Pelos Finos	5.9	6.2	5.63%	2.05%
Prendas de Vestir de Lana y Alpaca	3.1	4.2	33.75%	1.40%
Tejidos de Lana y Alpaca	2	2.7	37.67%	0.90%
Tejidos de Fibras Sintéticas o Artificiales	1.8	2.6	46.12%	0.87%
Hilados Sintéticos y/o Artificiales	1.9	2.4	27.76%	0.81%
Tejidos de Otras Fibras	1.1	1.5	31.95%	0.50%
Otras Confecciones de Fibras Artificiales	1.3	1.4	4.20%	0.45%
Prendas de Vestir de Otras Fibras	0.6	0.8	27.81%	0.25%
Demás Confecciones	0.2	0.8	210.19%	0.25%

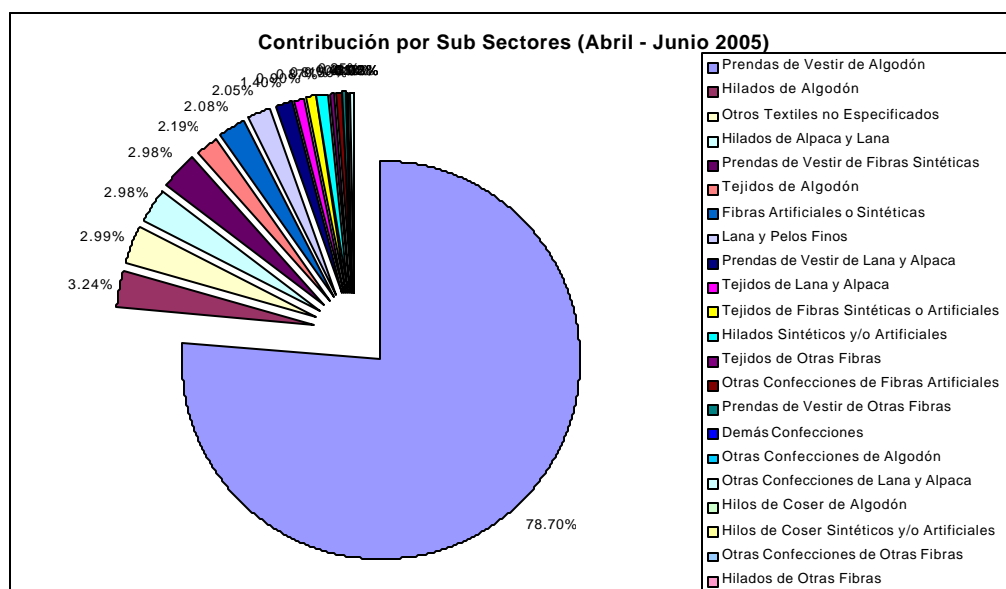
Otras Confecciones de Algodón	0.7	0.6	-15.65%	0.18%
Otras Confecciones de Lana y Alpaca	0.3	0.3	4.01%	0.11%
Hilos de Coser de Algodón	0.2	0.1	-54.09%	0.03%
Hilos de Coser Sintéticos y/o Artificiales	0.02	0.07	279.45%	0.02%
Otras Confecciones de Otras Fibras	0.04	0.05	35.08%	0.02%
Hilados de Otras Fibras	0.04	0.02	-49.91%	0.01%
Total General	255.9	301.64	17.90%	100.00%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Las prendas de vestir de algodón continúan siendo el principal rubro de exportación, abarcando el 75.67% del total de exportaciones del sector.

Gráfico N° 14: Contribución por Sub Sectores (Abril - Junio 2005)



Cuadro N° 15: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)

Rubro	Setiembre 2004	Setiembre 2005	Var	Jul-Set 2004	Jul-Set 2005	Var	Cont.
Prendas de Vestir	73.3	93.2	21.35%	231.3	279.0	17.10%	81.94%
Tejidos	5	7.5	33.33%	15.9	22.7	29.96%	6.67%
Hilados	7.3	6.5	-12.31%	18.9	18.5	-2.16%	5.43%
Fibras	4.1	3.3	-24.24%	12	11.3	-6.19%	3.32%
Otros	3.6	4.5	20.00%	7.2	9	20.00%	2.64%
Total General	93.3	115	38.14%	285.3	340.5	58.70%	100.00%

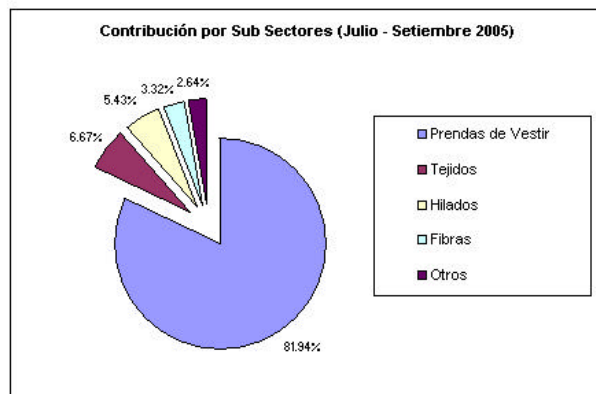
Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Las exportaciones de Prendas de Vestir durante el tercer trimestre del 2005 ascendieron a \$279 millones, lo que equivale a 17.10% más que el mismo trimestre del año anterior.

Los rubros Tejidos y Otros presentaron también importantes crecimientos de 29.96% y 20%, respectivamente, a diferencia de los Hilados y Fibras que presentaron caídas de 2.16% y 6.19%, respectivamente.

Gráfico N° 15: Contribución por Sub Sectores (Julio- Setiembre 2005)



Cuadro N° 16: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)

Rubro	dic-04	dic-05	Var	Oct-Dic 2004	Oct-Dic 2005	Var	Cont.
Prendas de Vestir	93	95.5	2.62%	247.6	291.9	15.18%	86.49%
Tejidos	5.2	4.8	-8.33%	15.3	15.5	1.29%	4.59%
Hilados	3.6	3.7	2.70%	13.5	12.9	-4.65%	3.82%
Fibras	4.3	2.1	-104.76%	11.5	10.4	-10.58%	3.08%
Otros	3.4	2.9	-17.24%	7.3	6.8	-7.35%	2.01%
Total General	109.5	109	-125.02%	295.2	337.5	-6.11%	100.00%

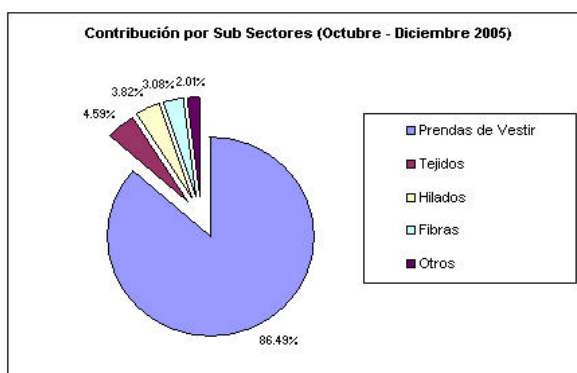
Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Las exportaciones de Prendas de Vestir durante el cuarto trimestre del 2005 ascendieron a \$291.9 millones, lo que equivale a 15.18% más que el mismo trimestre del año anterior.

El rubro Tejidos presentó también un crecimiento de 1.29%, a diferencia de los Hilados, Fibras y Otros que presentaron caídas de 4.65%, 10.58% y 7.35%, respectivamente.

Gráfico N° 16: Contribución por Sub Sectores (Octubre - Diciembre 2005)



4.2.1.3. Principales Productos

Cuadro Nº 17: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)

Sub Partida	Descripción	Mar 2003	Mar 2004	Var.	Cont.	Ene-Mar 2003	Ene-Mar 2004	Var.	Cont.
610910	T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón	20.73	25.95	25.22%	28.38%	59.74	75.18	25.84%	29.77%
610510	Camisas de punto para hombres o niños, de algodón	14.18	15.20	7.23%	16.62%	34.78	44.58	28.17%	17.65%
610610	Camisetas de punto para hombres o niños, de algodón	3.97	9.25	133.03%	10.11%	11.67	22.08	89.21%	8.74%
611420	Las demás prendas de vestir, de punto, de algodón	4.86	5.67	16.50%	6.20%	9.22	12.89	39.75%	5.10%
611020	Suéteres (jerseys), pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares de punto, de algodón	1.84	2.93	58.98%	3.20%	7.33	8.80	20.09%	3.48%
550130	Cables de filamentos sintéticos, acrílicos o modacrílicos	1.39	1.94	39.16%	2.12%	3.52	5.74	63.25%	2.27%
611120	Prendas y complementos de vestir, de punto, para bebés, de algodón	1.18	1.10	-6.88%	1.21%	3.29	4.00	21.49%	1.58%
550330	Fibras sintéticas discontinuas, sin cardar ni peinar	0.84	1.67	98.61%	1.82%	2.56	3.69	44.35%	1.46%
510710	Hilados de lana peinada sin acondicionar	1.65	1.39	-16.01%	1.52%	3.69	3.59	-2.85%	1.42%
510539	Pelo fino, cardado o peinado.	1.89	1.63	-13.48%	1.78%	3.12	3.48	11.43%	1.38%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Los T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón constituyen el principal producto de exportación del Sector Textil Confecciones, concentrando el 29.8% del total de ventas y además continuando su tendencia a incrementarse (25.8%).

En segundo lugar encontramos a las Camisas de punto para hombres o niños, de algodón, las cuales mostraron un importante crecimiento de 28.2% y que representan el 17.7% del total de exportaciones del Sector durante el período enero-marzo 2004. Las camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas, de algodón se mantienen como el tercer principal producto de exportación, con una participación del 8.7% y un crecimiento acumulado de 89.2%.

Cuadro Nº 18: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

Sub Partida	Descripción	Jun 2003	Jun 2004	Var.	Cont.	Abr-Jun 2003	Abr-Jun 2004	Var.	Cont.
610910	T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón	21.30	24.07	13.03%	29.38%	56.90	73.75	29.62%	28.45%
610510	Camisas de punto para hombres o niños, de algodón	10.05	11.68	16.28%	14.26%	33.43	40.03	19.75%	15.44%
610610	Camisetas de punto para hombres o niños, de algodón	5.52	8.58	55.29%	10.47%	16.64	27.99	68.21%	10.79%
611020	Suéteres (jerseys), pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares de punto, de algodón	4.74	5.15	8.52%	6.28%	9.68	13.18	36.18%	5.09%
611420	Las demás prendas de vestir, de punto, de algodón	2.08	2.76	32.78%	3.36%	6.90	8.01	15.97%	3.09%
550130	Cables de filamentos sintéticos, acrílicos o modacrílicos	1.34	1.31	-2.69%	1.60%	2.87	5.06	76.22%	1.95%
510539	Pelo fino, cardado o peinado.	1.44	1.66	15.23%	2.03%	3.90	4.86	24.72%	1.88%
620342	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos y shorts de algodón, para hombres o niños	1.33	1.04	-21.73%	1.27%	2.75	3.74	35.87%	1.44%
510710	Hilados de lana peinada sin acondicionar	1.08	0.89	-18.03%	1.08%	3.10	3.56	14.78%	1.37%
550330	Fibras sintéticas discontinuas, sin cardar ni peinar	0.64	1.14	78.68%	1.39%	2.70	3.35	24.02%	1.29%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Nuevamente son los T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón el principal producto de exportación del Sector Textil Confecciones, acumulando el 28% del total de ventas y además continuando su tendencia a incrementarse (29.62%).

En segundo lugar encontramos a las Camisas de punto para hombres o niños, de algodón, las cuales mostraron un importante crecimiento de

19.75% y que representan el 15.44% del total de exportaciones del Sector durante el período abril-junio 2004. Las camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas, de algodón se mantienen como el tercer principal producto de exportación, con una participación del 10.79% y un crecimiento acumulado de 68.21%.

Tal como se señalara anteriormente, existe un crecimiento notable de productos textiles, dirigidos a abastecer principalmente la producción interna de los países andinos.

Cuadro Nº 19: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)

Sub Partida	Descripción	Set 2003	Set 2004	Var.	Cont.	Jul-Set 2003	Jul-Set 2004	Var.	Cont.
610910	T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón	21.30	23.92	12.33%	25.95%	56.79	77.63	36.68%	26.91%
610510	Camisas de punto para hombres o niños, de algodón	9.99	12.10	21.10%	13.12%	32.43	39.47	21.74%	13.69%
611020	Suéteres (jerseys), pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares de punto, de algodón	5.62	7.70	36.97%	8.36%	20.45	26.42	29.24%	9.16%
610610	Camisetas de punto para hombres o niños, de algodón	3.70	5.68	53.26%	6.16%	13.82	21.50	55.54%	7.45%
611420	Las demás prendas de vestir, de punto, de algodón	1.46	3.51	140.91%	3.80%	2.62	7.35	180.70%	2.55%
611019	Suéteres (jerseys), pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares, de punto, de otros pelos finos	1.66	2.30	39.23%	2.50%	4.29	5.96	38.97%	2.07%
510539	Pelo fino, cardado o peinado.	1.85	2.11	14.33%	2.29%	6.08	5.40	-11.10%	1.87%
611120	Prendas y complementos de vestir, de punto, de algodón, para bebés	1.17	1.38	18.01%	1.49%	3.41	4.88	43.01%	1.69%
550130	Cables de filamentos sintéticos, acrílicos o modacrílicos	1.32	1.29	-1.96%	1.40%	4.41	4.37	-1.01%	1.51%
550330	Fibras sintéticas discontinuas, sin cardar ni peinar	0.65	1.21	85.97%	1.31%	1.60	3.61	125.72%	1.25%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Continuando con la misma tendencia los T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón el principal producto de exportación del Sector Textil Confecciones, acumulando el 26.91% del total de ventas y además continuando su tendencia a incrementarse (36.68%).

En segundo lugar encontramos a las Camisas de punto para hombres o niños, de algodón, las cuales mostraron un importante crecimiento de 21.74% y que representan el 13.69% del total de exportaciones del Sector durante el período Julio - Setiembre 2004. Existe un crecimiento notable de los productos textiles, dirigidos a abastecer principalmente el consumo interno de los países andinos.

Cuadro Nº 20: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)

Sub Partida	Descripción	Dic 2003	Dic 2004	Var.	Cont.	Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	Var.	Cont.
610910	T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón	26.54	32.03	20.68%	29.12%	64.38	80.50	25.03%	26.79%
610510	Camisas de punto para hombres o niños, de algodón	17.66	21.58	22.17%	19.62%	40.89	52.28	27.86%	17.40%
610610	Camisetas de punto para hombres o niños, de algodón	7.13	10.00	40.17%	9.09%	14.08	24.79	76.10%	8.25%
611020	Suéteres (jerseys), pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares de punto, de algodón	3.07	6.57	114.34%	5.97%	12.24	23.08	88.62%	7.68%
611420	Las demás prendas de vestir, de punto, de algodón	1.82	3.67	102.43%	3.34%	4.09	8.83	116.11%	2.94%
611120	Prendas y complementos de vestir, de punto, de algodón, para bebés	1.25	1.63	31.20%	1.49%	3.11	4.86	%	%
610462	Pantalones largos, cortos y shorts de punto para mujeres o niñas, de algodón	0.86	1.47	70.76%	1.34%	2.48	4.27	%	%
510539	Pelo fino, cardado o peinado.	0.73	1.46	98.94%	1.3%	3.79	4.09	%	%
550130	Cables de filamentos sintéticos, acrílicos o modacrílicos	1.14	0.99	-13.32%	0.90%	4.04	3.53	%	%
620520	Camisas para hombres o niños, de algodón	0.56	1.13	100.81%	1.03%	2.85	3.38	%	%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Los T – shirts y camisetas interiores de punto, de algodón se constituyeron en el principal producto exportado en el último trimestre del 2004, con US\$ 80.5 millones, representando el 26.79% del total exportado del Sector

Textil Confecciones. Además significó un crecimiento de 25.03% con respecto al último trimestre del año anterior.

El segundo tipo de producto fueron las camisas de punto, para hombres o niños de algodón, el cual creció en 27.86%. Si bien las camisas de punto de algodón para mujeres o niñas y los suéteres (jerseys), pullovers, cardigans y artículos similares de punto de algodón representan el 15.9% del total exportado del sector, éstos presentaron crecimientos de 76.1% y 88.62%, respectivamente.

Tal como ocurrió en el tercer trimestre del año 2004, el principal producto exportado del sector textil fue el Pelo fino, cardado o peinado, el cual creció en 7.79%, mientras que el principal producto de confecciones planas fueron las camisas de algodón para hombres o niños, el mismo que registró un crecimiento de 18.93%.

Cuadro Nº 21: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2005
(En Millones de US\$)

Productos	Marzo				Enero-Marzo			
	2004	2005	Var. %	Cont. %	2004	2005	Var. %	Cont. %
T shirts y Camisetas de Punto de algodón	25.94	30.59	18%	29%	75.26	80.08	6%	27%
Camisas de Punto para H/Niños, de algodón	15.20	21.07	39%	20%	44.69	59.70	34%	20%
Camisas / Blusas de Punto para M/Niña, de algodón	9.26	9.93	7%	9%	22.12	26.12	18%	9%
Suéteres, Pullovers, Chalecos y art. Similares de algodón	2.94	5.11	74%	5%	8.85	14.77	67%	5%
Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	5.67	4.91	-13%	5%	12.89	14.04	9%	5%
Cables de filamentos sintéticos, acrílicos o modacrílicos	1.94	1.60	-18%	1%	5.77	4.95	-14%	2%
Pelo ordinario, cardado o peinado	1.65	2.35	43%	2%	3.50	4.75	36%	2%
Prendas y complementos de vestir de Punto, de bebé, de algodón	1.10	1.76	59%	2%	4.02	4.67	16%	1%
Pantalones largos, cortos, con peto y shorts, de algodón. Exc. Punto. Para H/Niños	0.74	1.22	64%	1%	2.59	4.15	60%	1%
Pantalones largos, cortos, con peto y shorts, de algodón, de Punto	0.87	1.08	25%	1%	2.90	4.06	40%	1%
Hilados de lana peinada sin acondicionar. Vta por menor, lana > 85% del peso	1.40	1.21	-14%	1%	3.72	3.87	4%	1%
Fibras sintéticas discontinuas, transformadas para hilatura, acrílicas o modacrílicas	0.88	0.98	11%	1%	2.82	3.25	16%	1%
Fibras sintéticas discontinuas, sin transformación para hilatura, acrílicas o modacrílicas	1.67	1.07	-36%	1%	3.69	3.04	-18%	1%
Pantalones largos, cortos, con peto y shorts, de algodón. Exc. Punto. Para M/Niñas	0.62	1.01	62%	1%	1.90	2.97	56%	1%
Camisas para H/Niños de algodón. Exc. Punto.	0.83	1.07	30%	1%	2.33	2.83	21%	1%
Vestidos de punto de algodón	0.50	1.19	138%	1%	1.62	2.64	63%	1%
Calzoncillos y "slips" de algodón	0.23	1.16	408%	1%	0.91	2.19	140%	1%
Camisas, blusas y blusas camiseras, para M/Niñas, de algodón	0.31	0.70	127%	1%	0.78	1.75	123%	1%
Las demás redes de mallas anudadas	0.70	0.53	-24%	0%	1.60	1.74	9%	1%
Pantalones largos, cortos, con peto y shorts, de fibra sintética. Exc. Punto. Para H/Niños	0.72	0.52	-29%	0%	1.81	1.70	-6%	1%
Otros	18.24	17.94	-2%	17%	49.84	48.37	-3%	17%
Total General	73.16	106.98	46%	100%	203.77	291.66	43%	100%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Los principales productos exportados del Sector Textil Confecciones son los t-shirts algodón (610910), seguido por las camisas para hombre y mujer de punto de algodón (610510 / 610610). Estos tres productos representan en conjunto el 57% de las exportaciones totales del sector. Sin embargo, el

producto que mostró mayor crecimiento fueron las camisas de punto de algodón para hombres y niños, con 34% de crecimiento, a diferencia de los t-shirts de algodón, cuyo crecimiento fue del 6%.

En cuarto lugar se encuentran los suéteres, cardigans y demás chalecos de punto de algodón, los cuales incrementaron sus volúmenes de ventas al exterior en 67%.

Otros productos que han presentado gran crecimiento son los pantalones largos, cortos, con peto de algodón. La ropa interior de punto y las camisas de algodón excepto de punto para mujer. En cuanto a los productos textiles, el pelo ordinario, cardado o peinado presentó un crecimiento de 36%.

Cuadro N° 22: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)

Productos	Abril-Junio			
	2004	2005	Var. %	Cont. %
T shirts y Camisetas de Punto de algodón	73.80	80.86	9.52%	26.81%
Camisas de Punto para H/Niños, de algodón	40.10	49.50	23.52%	16.41%
Camisas / Blusas de Punto para M/Niña, de algodón	28.00	31.25	11.81%	10.36%
Suéteres, Pullovers, Chalecos y art. Similares de algodón	13.20	22.41	69.84%	7.43%
Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	8.00	12.31	53.95%	4.08%
Pelo ordinario, cardado o peinado	4.89	5.53	12.95%	1.83%
Pantalones largos, cortos, con peto y shorts, de algodón. Exc. Punto. Para H/Niños	3.74	4.78	27.67%	1.58%
Cables de filamentos sintéticos, acrílicos o modacrílicos	5.06	4.55	-9.98%	1.51%
Prendas y complementos de vestir de Punto, de bebé, de algodón	3.30	4.22	28.02%	1.40%
Hilados de lana peinada sin acondicionar. Vta por menor, lana > 85% del peso	3.15	3.89	23.57%	1.29%
Otras partidas	72.63	82.31	13.34%	27.29%
Total General	255.87	301.61	17.90%	100.00%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Con un total de US\$ 80.86 millones, los T-shirts y camisetas de punto de algodón continúan siendo el principal producto exportado del sector (26.81%). Las ventas de este producto aumentaron en 9.52% durante el segundo trimestre del año, en comparación del mismo período del año anterior.

Las camisas de punto de algodón para hombres y niños (16.41%) y las blusas o camisas de punto de algodón para mujeres y niñas (10.36%) le siguen en orden de importancia, alcanzando ventas de US\$ 49.5 y US\$ 31.25 millones respectivamente, con tasas de crecimiento de 23.53% y 11.81%.

Resulta significativo el crecimiento mostrado por los suéteres, chalecos y artículos similares de punto de algodón, que fue de 69.84%, alcanzando US\$ 22.41 millones.

4.2.1.4. Principales Mercados

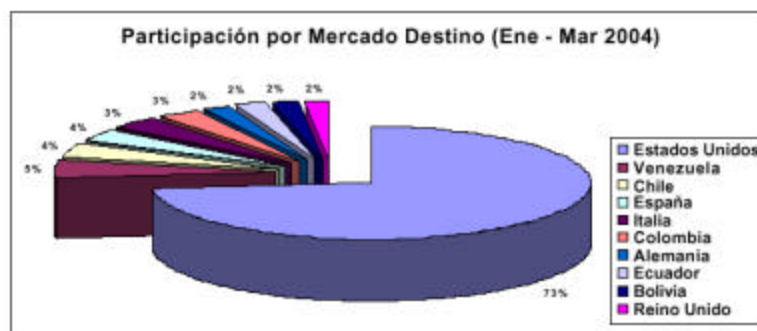
Cuadro Nº 23: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)

País	Mar 2003	Mar 2004	Var.	Cont.	Ene-Mar 2003	Ene-Mar 2004	Var.	Cont.
Estados Unidos	47.72	59.40	24.47%	64.95%	126.04	162.36	28.81%	64.29%
Venezuela	1.34	4.77	256.84%	5.22%	3.74	11.34	203.07%	4.49%
Chile	2.62	3.02	15.51%	3.30%	7.80	8.13	4.15%	3.22%
España	1.49	2.13	43.28%	2.33%	5.40	7.78	44.07%	3.08%
Italia	2.14	2.65	23.69%	2.90%	4.45	7.50	68.72%	2.97%
Colombia	0.69	2.28	229.82%	2.49%	3.60	6.79	88.64%	2.69%
Alemania	1.81	1.93	6.89%	2.12%	4.54	4.77	5.17%	1.89%
Ecuador	0.92	0.98	5.61%	1.07%	3.00	4.64	54.65%	1.84%
Bolivia	1.65	1.60	-2.76%	1.75%	3.93	4.29	9.21%	1.70%
Reino Unido	1.58	1.00	-36.71%	1.09%	4.25	3.74	-11.93%	1.48%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

A fines del primer trimestre del año 2004, los Estados Unidos continúa siendo el principal socio comercial del Perú para el Sector Textil Confecciones, concentrando el 64.29% del total de exportaciones, continuando la tendencia de crecimiento iniciada con la promulgación del ATPDEA. Las ventas dirigidas a este mercado se incrementaron en 28.81%, alcanzando los US\$ 162.4 millones. Venezuela es el segundo principal mercado destino de nuestros productos, aunque éste sólo representa el 4.49% de nuestras exportaciones totales mientras que Chile es nuestro tercer mercado representando el 3.22% de las ventas externas.

Gráfico Nº 17: Participación por Mercado Destino (Enero – Marzo 2004)



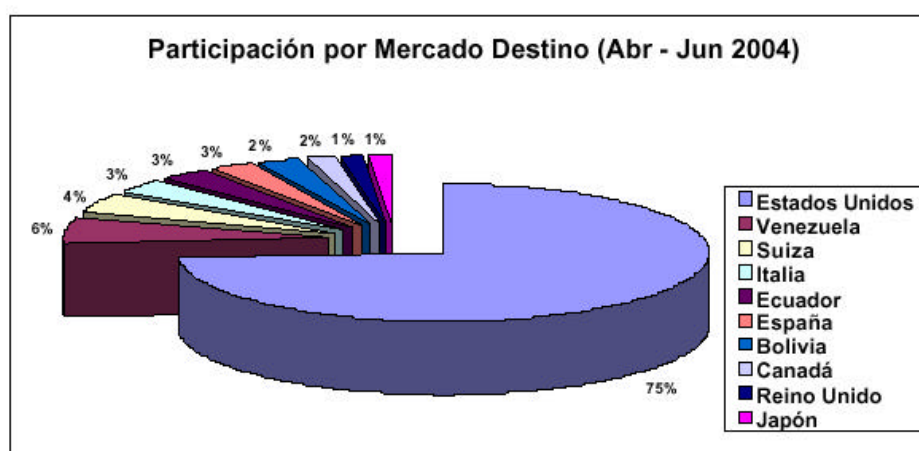
Cuadro Nº 24: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

País	Jun 2003	Jun 2004	Var.	Cont.	Abr-Jun 2003	Abr-Jun 2004	Var.	Cont.
Estados Unidos	47.54	52.90	11.28%	64.57%	129.15	170.64	32.12%	65.82%
Venezuela	1.72	4.49	161.40%	5.48%	6.50	13.89	113.69%	5.36%
Suiza	4.18	4.33	3.66%	5.29%	8.10	10.25	26.65%	3.95%
Italia	1.84	2.78	51.24%	3.40%	5.59	7.40	32.39%	2.86%
Ecuador	1.08	2.40	121.41%	2.93%	3.32	6.75	103.67%	2.61%
España	2.17	2.97	37.10%	3.63%	5.12	6.05	18.29%	2.33%
Bolivia	1.00	1.26	26.18%	1.53%	4.36	5.57	27.70%	2.15%
Canadá	1.00	1.55	54.65%	1.89%	2.96	3.62	22.34%	1.40%
Reino Unido	1.22	1.01	-17.40%	1.23%	3.03	3.38	11.59%	1.30%
Japón	1.16	0.87	-24.90%	1.06%	3.78	3.26	-13.72%	1.26%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

En el segundo trimestre del año 2004, los Estados Unidos continúa siendo el principal socio comercial del Perú para el Sector Textil Confecciones, concentrando el 65.82% del total de exportaciones, continuando la tendencia de crecimiento iniciada con la promulgación del ATPDEA. Las ventas dirigidas a este mercado se incrementaron en 32.12%, alcanzando los US\$ 170.64 millones. Venezuela es el segundo principal mercado destino de nuestros productos, aunque éste sólo representa el 5.36% de nuestras exportaciones totales y Suiza, nuestro tercer mercado, representa 3.95%. Cabe señalar la creciente participación de las exportaciones dirigidas a Venezuela, mercado con alta rotación para las prendas de vestir, que a pesar de los múltiples problemas que afronta en los últimos años, va abriéndose más a nuestra producción.

Gráfico Nº 18: Participación por Mercado Destino (Abril – Junio 2004)



Cuadro Nº 25: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

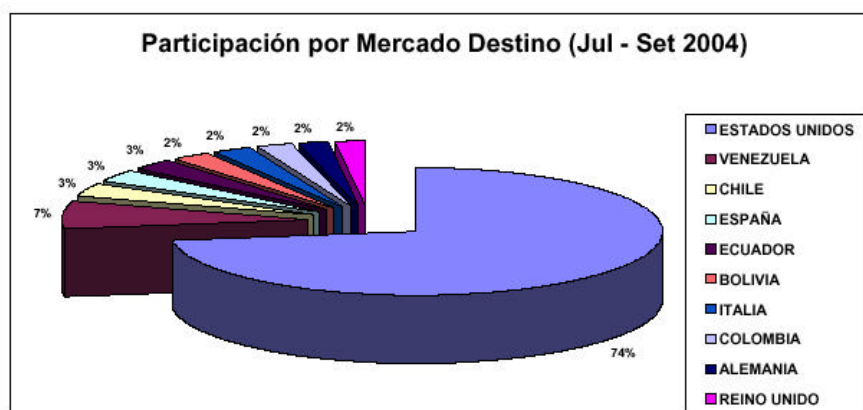
País	Set 2003	Set 2004	Var.	Cont.	Jul-Set 2003	Jul-Set 2004	Var.	Cont.
Estados Unidos	44.55	56.84	27.59%	61.65%	127.84	181.77	42.19%	63.02%
Venezuela	3.41	7.58	121.93%	8.22%	9.26	17.75	91.58%	6.15%
Chile	2.54	2.43	-4.08%	2.64%	8.29	7.96	-3.98%	2.76%
España	1.50	1.75	16.68%	1.90%	5.10	7.87	54.25%	2.73%
Ecuador	2.01	2.40	19.59%	2.61%	5.21	7.07	35.79%	2.45%
Bolivia	1.60	1.71	6.41%	1.85%	4.42	6.16	39.19%	2.13%
Italia	2.04	2.14	4.90%	2.32%	5.98	6.07	1.60%	2.11%
Colombia	2.21	1.73	-21.75%	1.88%	5.51	5.62	1.95%	1.95%
Alemania	1.28	1.33	3.86%	1.44%	4.42	4.90	10.96%	1.70%
Reino Unido	1.07	1.61	50.67%	1.74%	3.81	4.72	23.90%	1.64%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

Finalizado en el tercer trimestre del año 2004, los Estados Unidos continúan siendo el principal socio comercial del Perú para el Sector Textil Confecciones, concentrando el 63.02% del total de exportaciones, manteniendo la tendencia de crecimiento iniciada con la promulgación del ATPDEA. Las ventas dirigidas a este mercado se incrementaron en 42.19%, alcanzando los US\$ 181.77 millones. Venezuela es el segundo

principal mercado destino de nuestros productos, aunque éste sólo representa el 6.15% de nuestras exportaciones totales y Chile nuestro tercer mercado, representando 2.76%. Cabe señalar la creciente participación de las exportaciones dirigidas a Venezuela, mercado de alta rotación para las prendas de vestir, que a pesar de los múltiples problemas que afronta en los últimos años, viene abriéndose cada vez más a nuestros productos.

Gráfico N° 19: Participación por Mercado Destino (Julio – Setiembre 2004)



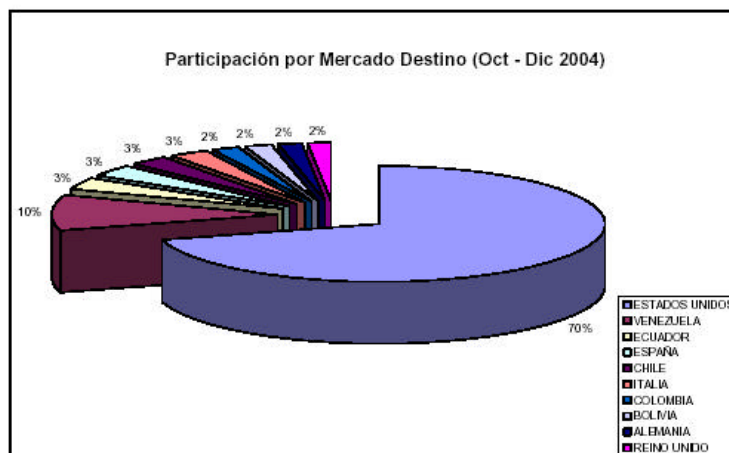
Cuadro N° 26: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

País	Dic 2003	Dic 2004	Var.	Cont.	Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	Var.	Cont.
Estados Unidos	52.03	70.28	35.09%	63.90%	133.14	188.50	41.57%	62.74%
Venezuela	10.94	8.71	-20.33%	7.92%	26.73	27.14	1.53%	0.03%
Ecuador	1.53	3.67	139.40%	3.33%	5.24	8.86	69.16%	2.95%
España	2.40	3.72	54.70%	3.38%	5.82	8.80	51.22%	2.93%
Chile	2.18	2.57	17.51%	2.33%	7.47	7.75	3.69%	2.58%
Italia	2.08	2.39	14.57%	2.17%	5.88	6.95	18.21%	2.31%
Colombia	1.07	1.07	-45.55%	0.98%	6.49	5.73	-11.70%	1.91%
Bolivia	1.67	2.02	20.96%	1.84%	3.67	5.04	37.23%	1.68%
Alemania	1.52	1.67	10.10%	1.52%	3.60	4.57	26.91%	1.52%
Reino Unido	1.15	1.67	45.42%	1.52%	3.36	4.21	25.23%	1.40%

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPEX

El principal destino de las exportaciones del Sector Textil Confecciones sigue siendo Estados Unidos, país al que se incrementaron las ventas en 41.57%, representando el 62.74% del total exportado. Este crecimiento es similar al obtenido en el tercer trimestre del presente año (42.19%), lo que refleja un continuo crecimiento desde que se promulgó el ATPDEA.

El segundo y tercer país destino de las exportaciones peruanas son miembros de la CAN, Venezuela y Ecuador, a los cuales se ha exportado 1.53% y 69.16% más que en el cuarto trimestre del año anterior, respectivamente. El primer país destino de la Unión Europea para los productos del Sector Textil y Confecciones fue España, el cual registró un crecimiento de 51.22%, representando casi el 3% de las exportaciones.

Gráfico N° 20: Participación por Mercado Destino (Octubre – Diciembre 2004)**Cuadro N° 27: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2005
(En Millones de US\$)**

País	Marzo				Enero-Marzo			
	2004	2005	Var. %	Cont %	2004	2005	Var. %	Cont. %
ESTADOS UNIDOS	59.40	70.80	19%	66%	163.00	192.00	18%	66%
VENEZUELA	4.77	8.06	69%	8%	11.40	15.70	39%	5%
ESPANA	2.13	2.99	40%	3%	7.80	8.40	8%	3%
CHILE	3.22	2.66	-17%	2%	8.38	7.91	-6%	3%
ITALIA	2.66	2.43	-9%	2%	7.64	6.13	-20%	2%
ECUADOR	1.61	1.64	2%	2%	4.29	5.89	37%	2%
COLOMBIA	2.32	1.16	-50%	1%	6.86	4.82	-30%	2%
BOLIVIA	1.94	1.61	-17%	2%	4.82	4.72	-2%	2%
ALEMANIA	0.98	1.75	80%	2%	4.64	4.46	-4%	2%
REINO UNIDO	1.00	1.12	13%	1%	3.76	4.35	16%	1%
BRASIL	1.22	1.12	-8%	1%	2.94	4.00	36%	1%
MEXICO	0.61	1.27	106%	1%	2.22	3.82	72%	1%
FRANCIA	0.21	0.56	167%	1%	1.01	3.18	215%	1%
PUERTO RICO	0.56	1.02	83%	1%	1.42	3.05	115%	1%
CANADA	1.28	0.88	-31%	1%	3.71	2.99	-20%	1%
JAPON	1.36	1.11	-19%	1%	3.69	2.92	-21%	1%
CHINA	1.76	1.53	-13%	1%	3.00	2.84	-5%	1%
PAISES BAJOS	0.42	0.64	53%	1%	1.58	2.36	49%	1%
BELGICA	0.23	0.25	6%	0%	0.70	0.97	39%	0%
SINGAPUR	0.15	0.43	184%	0%	0.22	0.95	322%	0%
Total 20 Países	87.80	103.00	6%	96%	243.00	282.00	6%	97%
Otros Países	3.68	3.95	7%	4%	10.90	9.92	-9%	3%
Total General	91.5	107	17%	100%	254	292	15%	100%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

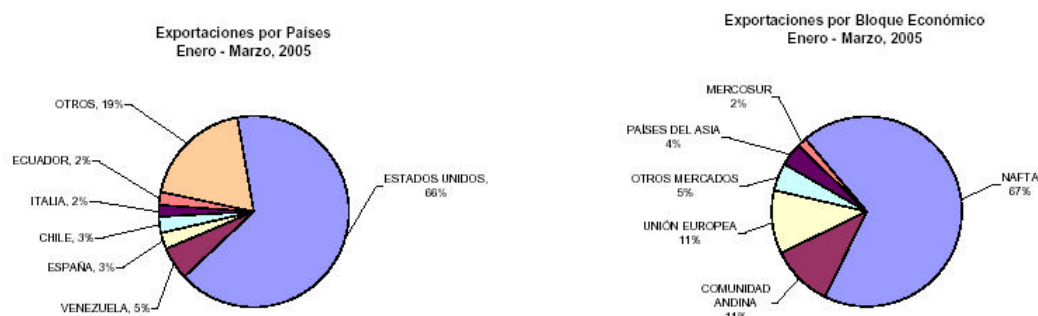
Estados Unidos sigue siendo el principal país destino de las exportaciones peruanas del sector (66% de participación), permitiendo que las exportaciones hacia el bloque económico NAFTA signifiquen el 67%.

Vinculado a Estados Unidos, el Estado Libre Asociado de Puerto Rico, si bien se ubica en el puesto 14 de países destino, tuvo un crecimiento superior al 100%. Los otros países miembros del bloque NAFTA, México y

Canadá, no obstante poseen una participación similar (1%) del total exportado por el sector, mostraron comportamientos distintos. Durante el primer trimestre del 2005 México incrementó sus pedidos en 72% mientras que las exportaciones a Canadá disminuyeron 20%.

El segundo país destino es Venezuela, mercado que representa el 5% del total exportado por el sector y que además, creció 39% durante el primer trimestre 2005 comparado con el mismo periodo del 2004. Si bien, nuestro principal socio comercial de la CAN (11% de participación) es Venezuela, las exportaciones a Ecuador tienen también una participación significativa (2%) y registraron durante el periodo estudiado un crecimiento de 37%.

Gráfico Nº 21: Participación por Mercado Destino (Enero – Marzo 2005)



La Unión Europea obtuvo una participación igual a la CAN durante el primer trimestre, sin embargo, los países que mostraron crecimientos fueron España, Francia, Bélgica, Reino Unido y Países Bajos; mientras que Alemania presentó una disminución de 4% y las exportaciones a Italia cayeron significativamente (-20%). Cabe señalar que el país perteneciente a la Unión Europea que obtuvo mayor crecimiento durante el primer trimestre fue Francia, con una variación de 215%.

Cuadro Nº 28: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)

País	US\$ FOB Abr-Jun 2004	US\$ FOB Abr-Jun 2005	Var. %	Cont. %
ESTADOS UNIDOS	171.06	198.01	15.75%	65.65%
VENEZUELA	13.89	22.12	59.21%	7.33%
ESPAÑA	5.98	7.91	32.18%	2.62%
CHILE	6.71	6.72	0.26%	2.23%
ECUADOR	6.82	5.99	-12.14%	1.99%
COLOMBIA	5.09	5.71	12.27%	1.89%
ITALIA	7.16	5.18	-27.70%	1.72%
PUERTO RICO	2.65	4.89	84.33%	1.62%
CHINA	3.33	4.50	35.06%	1.49%
BOLIVIA	3.88	4.32	11.53%	1.43%
Otros Países	29.26	36.28	24.01%	12.03%
Total General	255.83	301.63	17.90%	100.00%

Fuente: SUNAT

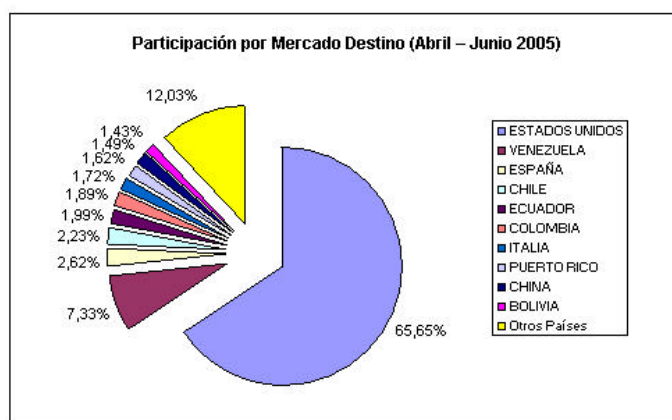
Elaboración: PROMPEX

Los Estados Unidos se mantienen como el principal socio comercial del sector durante el período Abril-Junio del 2005, alcanzando US\$ 198.1 millones, lo que representa el 65.65% de las exportaciones totales. Este mercado ha mostrado un crecimiento de 15.75% durante el período de análisis.

El segundo mercado en importancia es el venezolano (7.33%), que ha mostrado un importante crecimiento de 59.21%, alcanzando US\$ 22.1 millones de exportaciones.

Es importante resaltar el crecimiento que han tenido las ventas hacia Puerto Rico, que se incrementaron en 84.33% durante el segundo trimestre del 2005.

Gráfico N° 22: Participación por Mercado Destino (Abril – Junio 2005)



Cuadro N° 29: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)

País	US\$ FOB Jul-Set 2004	US\$ FOB Jul-Set 2005	Var. %	Cont. %
ESTADOS UNIDOS	181.77	220.19	17.45%	64.67%
VENEZUELA	17.75	38.90	54.37%	11.42%
CHILE	7.96	8.00	0.50%	2.35%
ESPANA	7.87	9.78	19.53%	2.87%
ECUADOR	7.07	11.57	38.89%	3.40%
BOLIVIA	6.16	8.29	25.69%	2.43%
ITALIA	6.07	10.17	40.31%	2.99%
COLOMBIA	5.62	17.78	68.39%	5.22%
ALEMANIA	4.90	8.56	42.76%	2.51%
REINO UNIDO	4.72	7.26	34.99%	2.13%
Total General	249.89	340.50	342.89%	100.00%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

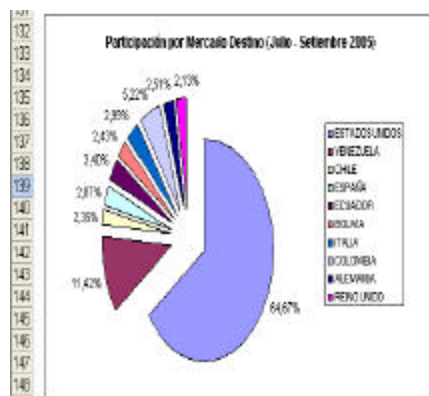
Los Estados Unidos se mantienen como el principal socio comercial del sector durante el período Julio-Setiembre del 2005, alcanzando US\$

220.19 millones, lo que representa el 64.67% de las exportaciones totales. Este mercado ha mostrado un crecimiento de 17.45% durante el período de análisis.

El segundo mercado en importancia es el venezolano (11.42%), que ha mostrado un importante crecimiento de 54.37%, alcanzando US\$ 38.9 millones de exportaciones.

Es importante resaltar el crecimiento que han tenido las ventas hacia Colombia, que se incrementaron en 68.39% durante el tercer trimestre del 2005.

Gráfico N° 23: Participación por Mercado Destino (Julio– Setiembre 2005)



Cuadro N° 30: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)

País	US\$ FOB Oct- Dic 2004	US\$ FOB Oct- Dic 2005	Var. %	Cont. %
ESTADOS UNIDOS	188.50	222.18	15.16%	65.83%
VENEZUELA	27.14	37.15	26.94%	11.01%
ECUADOR	8.86	7.54	-17.51%	2.23%
ESPAÑA	8.80	9.48	7.17%	2.81%
CHILE	7.75	11.40	32.02%	3.38%
ITALIA	6.95	8.20	15.24%	2.43%
COLOMBIA	5.73	10.09	43.21%	2.99%
BOLIVIA	5.04	17.78	71.65%	5.27%
ALEMANIA	4.57	6.54	30.12%	1.94%
REINO UNIDO	4.21	7.14	41.04%	2.12%
Total General	267.55	337.50	265.05%	100.00%

Fuente: SUNAT

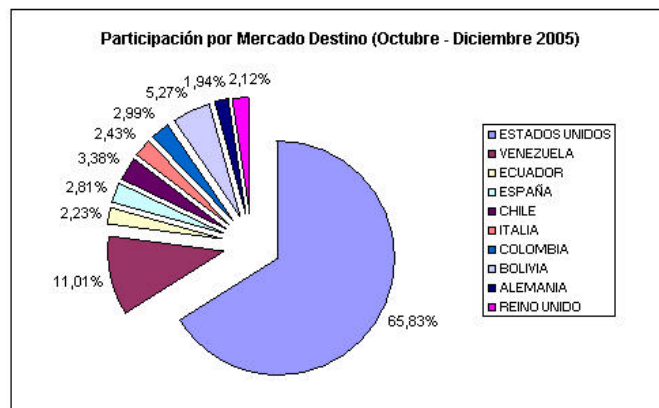
Elaboración: PROMPEX

Los Estados Unidos se mantienen como el principal socio comercial del sector durante el período Octubre - Diciembre del 2005, alcanzando US\$ 222.18 millones, lo que representa el 65.83% de las exportaciones totales. Este mercado ha mostrado un crecimiento de 15.16% durante el período de análisis.

El segundo mercado en importancia es el venezolano (11.01%), que ha mostrado un importante crecimiento de 26,94%, alcanzando US\$ 37.15 millones de exportaciones.

Es importante resaltar el crecimiento que han tenido las ventas hacia Bolivia, que se incrementaron en 71.65% durante el cuarto trimestre del 2005.

Gráfico N° 24: Participación por Mercado Destino (Octubre- Diciembre 2005)



4.2.1.5. Principales Mercados de Principales Productos

**Cuadro N° 31: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)**

Enero – Marzo 2004								
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	España	Canadá	Alemania	Otros	Total Sub Partida
610910	T-shirts de algodón	64.74	3.12	1.61	1.56	0.69	3.47	75.18
		86.11	4.15%	2.14%	2.08%	0.91%	4.61%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Alemania	España	Italia	Países Bajos	Otros	Total Sub Partida
610510	Camisas de punto de algodón, para hombres o niños	37.15	2.24	1.62	0.57	0.51	2.49	44.58
		83.34%	5.02%	3.63%	1.29%	1.14%	5.58%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	Canadá	Alemania	Reino Unido	Otros	Total Sub Partida
610610	Blusas y blusas camiseras de algodón, para mujeres o niñas	19.90	0.47	0.41	0.27	0.25	0.78	22.08
		90.13%	2.11%	1.86%	1.21%	1.15%	3.54%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	Canadá	España	Chile	Otros	Total Sub Partida
611420	Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	11.55	0.39	0.37	0.14	0.08	0.34	12.89
		89.63%	3.06%	2.89%	1.10%	0.65%	2.66%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Reino Unido	España	Francia	Chile	Otros	Total Sub Partida
611020	Suéteres y similares, de punto de algodón	6.92	0.73	0.34	0.10	0.10	0.60	8.80
		78.62%	8.35%	3.88%	1.17%	1.16%	6.81%	100.00%
Fuente: SUNAT Elaborado: PROMPEX								

Cuadro Nº 32: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

Abril – Junio 2004							
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	Canadá	España	Ecuador	Total Sub Partida
610910	T-shirts de algodón	63.87	4.27	1.25	0.94	0.45	73.75
		86.61%	5.79%	1.69%	1.27%	0.60%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Puerto Rico	España	Italia	Alemania	Total Sub Partida
610510	Camisas de punto de algodón, para hombres o niños	35.83	0.68	0.64	0.53	0.50	40.03
		89.53%	1.70%	1.60%	1.32%	1.25%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Canadá	España	Venezuela	Reino Unido	Total Sub Partida
610610	Blusas y blusas camiseras de algodón, para mujeres o niñas	25.72	1.04	0.38	0.36	0.16	27.99
		91.90%	3.71%	1.34%	1.30%	0.58	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Reino Unido	Venezuela	Francia	Canadá	Total Sub Partida
611020	Suéteres y similares, de punto de algodón	11.75	0.29	0.29	0.16	0.15	13.18
		89.11%	2.22%	2.17%	1.21%	1.15%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	Canadá	Suiza	Puerto Rico	Total Sub Partida
611420	Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	7.05	0.39	0.20	0.05	0.04	8.01
		88.03%	4.88%	2.48%	0.63%	0.55%	100.00%

Fuente: SUNAT
Elaborado: PROMPEX

Cuadro Nº 33: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Tercer Trimestre del 2004 (En Millones de US\$)

Julio – Setiembre 2004							
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	España	Chile	Canadá	Total Sub Partida
610910	T-shirts de algodón	64.49	4.92	1.64	1.50	1.48	77.63
		83.08%	6.33%	2.11%	1.93%	1.91	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Francia	Alemania	España	Reino Unido	Total Sub Partida
610510	Camisas de punto de algodón, para hombres o niños	34.31	0.95	0.68	0.65	0.60	39.47
		86.92%	2.41%	1.73%	1.64%	1.53%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Alemania	Países Bajos	Reino Unido	Francia	Total Sub Partida
611020	Suéteres y similares, de punto de algodón	22.56	1.09	0.51	0.50	0.34	26.42
		85.37%	4.14%	1.93%	1.87%	1.29%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	España	Reino Unido	Chile	Total Sub Partida
611610		19.97	0.35	0.25	0.25	0.20	21.50

	Blusas y blusas camiseras de algodón, para mujeres o niñas	92.89%	1.63%	1.16%	1.15%	0.94%	100.00%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	Chile	España	Canadá	Total Sub Partida
		4.93	1.56	0.39	0.20	0.06	7.35
611420	Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	67.10%	21.25%	5.30%	2.69%	0.81%	100.00%

Fuente: SUNAT

Elaborado: PROMPEX

Cuadro Nº 34: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Cuarto Trimestre del 2004
(En Millones de US\$)

Octubre – Diciembre 2004							
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	España	Países Bajos	Chile	Total Sub Partida
610910	T-shirts de algodón	62.12	9.03	2.84	1.78	0.97	80.50
		77.17%	11.22%	3.53%	2.21%	1.21%	100%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Alemania	España	Países Bajos	Puerto Rico	Total Sub Partida
610510	Camisas de punto de algodón, para hombres o niños	46.12	1.04	0.96	0.70	0.62	52.28
		86.21%	2.00%	1.84%	1.35%	1.18%	100%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	España	Países Bajos	Alemania	Total Sub Partida
610610	Camisas de punto de algodón, para mujeres o niñas	21.75	0.62	0.61	0.48	0.39	24.79
		87.72%	2.50%	2.47%	1.93%	1.58%	100%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	Alemania	España	Reino Unido	Total Sub Partida
611020	Suéteres y similares, de punto de algodón	19.61	1.41	0.60	0.28	0.22	23.08
		84.96%	6.11%	2.58%	1.20%	0.95%	100%
Sub Partida	Descripción	Estados Unidos	Venezuela	Países Bajos	Chile	España	Total Sub Partida
611420	Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	4.64	2.99	0.50	0.25	0.12	8.83
		52.57%	33.90%	5.70%	2.83%	1.37%	100%

Fuente: SUNAT

Elaborado: PROMPEX

Cuadro Nº 35: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Primer Trimestre del 2005
(En Millones de US\$)

Enero – Marzo 2005							
Producto	País 1	País 2	País 3	País 4	País 5	Otros	Total (US\$ / %)
610910	Estados Unidos 86.5%	Venezuela 3.5%	España 2.3%	Canadá 1.3%	Países Bajos 0.8%	Otros países 5.6%	80.01 100%

610510	Estados Unidos 84.4%	España 4.3%	Venezuela 2.7%	Alemania 1.2%	Canadá 1.2%	Otros países 6.2%	59.70 100%
610610	Estados Unidos 85.1%	España 3.0%	Venezuela 2.8%	Alemania 1.7%	Canadá 1.2%	Otros países 6.2%	26.12 100%
611020	Estados Unidos 73.6%	Francia 5.8%	Reino Unido 5.1%	Venezuela 4.7%	España 2.1%	Otros países 8.7%	14.77 100%
611420	Estados Unidos 82.7%	Venezuela 7.6%	España 2.2%	Canadá 1.4%	Países Bajos 1.2%	Otros países 4.9%	14.04 100%
550130	Colombia 26.3%	Ecuador 26.2%	Bolivia 17.5%	China 14.1%	Indonesia 6.4%	Otros países 9.5%	4.95 100%
510539	China 44.0%	Italia 36.0%	Corea del Sur 10.2%	Japón 4.4%	Reino Unido 3.5%	Otros países 1.9%	4.30 100%
611120	Estados Unidos 71.5%	Chile 5.7%	Venezuela 5.5%	España 4.6%	México 2.9%	Otros países 9.8%	4.67 100%
620342	Estados Unidos 52.2%	Puerto Rico 25.4%	España 7.0%	Italia 5.8%	Singapur 3.3%	Otros países 6.3%	4.15 100%
610462	Estados Unidos 66.70%	Venezuela 18.20%	España 3.50%	México 3.30%	Chile 2.60%	Otros países 5.70%	4.06 100%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Cuadro Nº 36: Exportaciones del Sector Textil Confecciones en el Segundo Trimestre del 2005 (En Millones de US\$)

Abril – Junio 2005							
Producto	País 1	País 2	País 3	País 4	País 5	Otros	Total (US\$ / %)
610910	Estados Unidos 83.46%	Venezuela 7.36%	Canadá 1.99%	España 1.78%	Italia 0.63%	Otros 4.78%	80.861.787 100.00%
610510	Estados Unidos 89.23%	Alemania 2.38%	España 1.92%	Puerto Rico 1.06%	Holanda 0.95%	Otros 4.46%	49.502.798 100.00%
610610	Estados Unidos 86.93%	Venezuela 6.16%	España 2.35%	Canadá 2.13%	Puerto Rico 0.66%	Otros 1.77%	31.254.493 100.00%
611020	Estados Unidos 85.65%	Venezuela 4.32%	Alemania 2.48%	Francia 1.62%	Reino Unido 1.46%	Otros 4.46%	22.414.989 100.00%
611420	Estados Unidos 74.75%	Venezuela 16.04%	España 2.69%	Canadá 2.16%	Puerto Rico 1.67%	Otros 2.70%	12.314.524 100.00%
510539	China 71.59%	Italia 10.76%	Reino Unido 5.61%	Japón 3.63%	Corea 3.34%	Otros 5.06%	5.527.383 100.00%
620342	Estados Unidos 51.56%	Puerto Rico 39.09%	Venezuela 3.58%	España 1.78%	Italia 1.26%	Otros 2.74%	4.776.072 100.00%

550130	Ecuador 29.59%	Colombia 27.37%	Bolivia 21.39%	China 7.87%	Chile 7.58%	Otros 6.19%	4.552.636 100.00%
611120	Estados Unidos 86.04%	Venezuela 4.63%	Chile 2.61%	México 1.58%	España 1.28%	Otros 3.87%	4.219.267 100.00%
510820	Corea 20.13%	Japón 12.07%	Italia 11.20%	Hong Kong 11.04%	Bolivia 10.94%	Otros 34.61%	3.891.304 100.00%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

4.2.2. Impacto y Perspectivas del ATPDEA y TLC Perú vs. EE.UU. en el Sector de Confecciones Peruano para la Exportación

4.2.2.1. Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA)

Desde que la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas se promulgó en 1991, ha tenido un impacto positivo en el comercio de los Estados Unidos con Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El comercio bilateral se ha duplicado, siendo Estados Unidos la fuente principal de importaciones y el mercado líder de exportación para cada uno de los países andinos beneficiarios. Esto ha conllevado al incremento de puestos de trabajo y mayores oportunidades de exportación tanto en los Estados Unidos como en la región Andina.

Lo descrito anteriormente se puede evidenciar en los siguientes gráficos donde se presenta un incremento progresivo a partir del año 2000 en las exportaciones no tradicionales siendo el Sector Textil y Confecciones el más representativo:

Gráfico Nº 25: Exportaciones No Tradicionales 2000– 2005



Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Cuadro Nº 37: Exportaciones No Tradicionales por Sectores 2005 (En Millones de US\$)

Sector	FOB	Var. %
Textil	1273.7	16.6
Agropecuario	1009.4	26.0
Químico	535.0	29.5

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Entre los mercados más representativos del Sector Textil y Confecciones a los cuales el Perú exporta se encuentra Estados Unidos. En el siguiente cuadro se presenta el detalle de los productos exportados del sector textil durante el año 2005:

Cuadro Nº 38: Exportaciones 2005 por Productos (En Millones de US\$)

Productos	FOB	Var. %
Prendas de vestir	1049.6	19.8
Hilados	74.8	0.7
Tejidos	54.2	11.8
Fibras	47.3	-1.7

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas ha sido un elemento clave en la estrategia contra el tráfico ilícito de estupefacientes que aplica Estados Unidos en la región Andina, promoviendo la diversificación de las exportaciones y un desarrollo económico de amplia base que brinde alternativas económicas sostenibles al cultivo de drogas, fortaleciendo las economías legítimas de los países andinos y creando alternativas viables respecto al comercio ilícito de coca.

A pesar del éxito de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, la región andina sigue amenazada por la inestabilidad y fragilidad política y económica, quedando vulnerable a las consecuencias de la lucha contra las drogas y a la feroz competencia a nivel global por su comercio ilícito.

La continua inestabilidad en la región andina representa una amenaza para los intereses de seguridad nacional de los Estados Unidos y el mundo. Este problema ha sido tratado parcialmente mediante ayuda internacional, como el Plan Colombia, aprobado por el Congreso en el año 2000. Sin embargo, sólo la ayuda internacional no es suficiente. La promoción del comercio legal con Estados Unidos brinda un medio alternativo para reactivar y estabilizar las economías de la región andina.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas constituye un compromiso tangible por parte de los Estados Unidos con respecto al fomento de la prosperidad, estabilidad y democracia en los países beneficiarios.

Entre los principales impactos esperados de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas se tiene que su renovación y ampliación reafirmará la confianza de la empresa privada local y de los inversionistas extranjeros en los prospectos económicos de la región, garantizando que la empresa privada legal pueda ser el motor del desarrollo económico y estabilidad política en la región.

Cada uno de los países andinos beneficiarios se comprometió a concluir las negociaciones para el Área de Libre Comercio con EE.UU. para el año 2006, como un medio para incrementar la seguridad económica de la región.

La ampliación temporal de los beneficios de comercio para los países andinos beneficiarios promoverá el crecimiento de la libre empresa y

oportunidad económica en estos países y servirá a los intereses de seguridad nacional de los Estados Unidos, la región y el mundo.

4.2.2.2. Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos (TLC Perú vs. EE.UU.)

El ámbito textil-confecciones del TLC contempla fibras sintéticas o artificiales; hilados y tejidos de seda, de lana o pelos finos, de algodón; de las demás materias vegetales; de fibras sintéticas o artificiales; prendas de vestir, confecciones diversas; también involucra a maletas, maletines, carteras todas ellas de material textil, así como paraguas, manufacturas de fibra de vidrio y edredones. En este ámbito no se contempla la seda (fibra), fibra de algodón, lana o pelos finos, ni otras fibras vegetales, las cuales pertenecen al ámbito agrícola.

Luego de 19 meses de negociaciones, los miembros de los equipos de Perú y Estados Unidos dieron por cerradas las discusiones para un Tratado de Libre Comercio (TLC). Mientras que las negociaciones con Colombia y Ecuador pueden llegar a concluirse a principios del año entrante. Adicionalmente, Bolivia ha participado en estas negociaciones como observador, país que pudiera firmar el acuerdo en un futuro.

El sector textil confecciones sin TLC no es sector. Sin TLC, que nos permita mantener las preferencias arancelarias, este sector tendría serios problemas de sobrevivencia, por lo tanto, la tarea del Gobierno tiene que ser consolidar el crecimiento de las exportaciones con una negociación en las mejores condiciones posibles. Los beneficios de este tratado deben ser mayores que los costos del proceso.

El crecimiento de las exportaciones en el sector textil confecciones ha sido constante en la última década, en el 2005 del total de las exportaciones a nivel mundial ascendió a 1 273,7 millones de US\$, de los cuales 807,8 millones de US\$ estuvieron destinadas a los EE.UU. y se considera una proyección de crecimiento del 10% para el 2006, la cual estaría siendo sobrepasada.

Entre los principales impactos esperados de este acuerdo es lograr la desgravación de todo el ámbito textil y confecciones se realice de forma inmediata (0x0), hecho que consolida y amplía el ATPDEA, ya que se podrá exportar libre de aranceles a los Estados Unidos hilados, tejidos y nuevas confecciones de las que el Perú es gran exportador. Por otro lado, la salvaguardia textil sólo podrá ser invocada durante los primeros 5 años de vigencia de Acuerdo; así como en Cooperación Aduanera se compromete a las partes a cooperar para prevenir ilícitos aduaneros (triangulación de mercancías) y realizar procesos de verificación de normas de origen.

Asimismo cabe destacar que se han logrado normas de origen acordes con la estructura productiva del país, así como mecanismos de flexibilización (Lista Escaso Abasto y "De Minimis").

Adicionalmente, es importante destacar que el acuerdo incluye un sistema de evaluación de los impactos del acuerdo sobre la pequeña y la mediana empresa agentes dinámicos del sector.

Finalmente, debemos destacar que para el Perú sería importante firmar un TLC con EE.UU., debido a que el Perú cuenta con un mercado interno reducido y con bajo poder adquisitivo; en ese sentido sólo podrá incrementar su producción, crear más empresas y generar más empleos mejor remunerados para su población si sus productos ingresan a mercados más grandes que el suyo y con mayor poder adquisitivo. El caso de Estados Unidos es significativo, pues no sólo es la economía más grande del planeta (representa el 30% del PBI mundial) sino también la que más productos le compra al mundo (17% de las importaciones mundiales). En ese sentido, el TLC ofrece al Perú la oportunidad de ampliar el acceso de sus productos a un mercado con un poder de compra 198 veces mayor que el peruano (mientras Estados Unidos cuenta con 291 millones de habitantes con un ingreso promedio de 37 mil dólares anuales, el Perú sólo tiene 27 millones de habitantes que perciben 2 mil 247 dólares anuales). Con sólo penetrar 0,1% más del mercado de Estados Unidos, el Perú incrementaría sus exportaciones en 60% y su PBI en 3%.

4.2.3. Perfil del Mercado Latinoamericano

4.2.3.1. Venezuela

- Capital: Caracas
- Población: 26, 5 Millones (2005, BM)
- Área: 916,445 Km. 2
- Su economía depende de la evolución del precio del petróleo, producto que explica un tercio del PBI venezolano, alrededor de 80% de divisas por exportaciones y más de la mitad del presupuesto público. Gracias a la actual evolución de los precios del crudo, el presupuesto público se ha visto económicamente beneficiado.
- Forma parte de la Comunidad Andina.
- Venezuela presenta un PBI de US\$ 115,629 millones y un Ingreso Nacional Bruto de US\$ 4,388 (BM, 2005).
- Respecto a su Tasa de Crecimiento del PBI en términos reales ha decaído de un 17.9% en el año 2004 a un 9.8% en el año 2005.

Cuadro Nº 39: Indicadores Económicos de Venezuela

INDICADORES ECONÓMICOS VENEZUELA					
Sector Real	2001	2002	2003	2004	2005
Producto Bruto Interno (millones de USD) 1	122.910	92.889	83.436	109.322	115.629
Producto Bruto Interno PPA (millones de USD) 2	126.648	134.987	143.096	153.054	—
PBI per cápita (USD)	4.963	3.683	3.250	4.184	4.388
PBI per cápita PPP (USD)	5.910	5.367	4.953	5.571	—
Tasa de crecimiento del PBI en términos reales	3.40%	-8.90%	-7.70%	17.90%	10.80%
Consumo privado / PBI	56.60%	57.70%	59.70%	59.00%	61.00%
Consumo público / PBI	13.40%	14.30%	16.40%	15.80%	14.70%
Inversión Bruta Fija / PBI	26.20%	23.50%	16.10%	19.50%	24.00%
Tasa de desempleo abierto Caracas (a mitad de período)	12.80%	16.40%	18.30%	15.30%	12.60%
Composición por sectores (datos en %)					
Actividades petroleras	18.10%	17.10%	18.10%	17.20%	16.00%
Serv. Comunes, sociales y personales	4.50%	4.90%	5.30%	5.30%	5.40%
Comercio	8.50%	8.10%	7.90%	8.40%	8.90%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3.30%	3.20%	3.20%	3.40%	3.50%

Manufactura	16.90%	16.10%	16.20%	17.20%	17.70%
Resto	6.10%	6.60%	6.90%	6.30%	6.60%
Sector Externo	2001	2002	2003	2004	2005
Exportaciones de bienes (millones de USD)	26.667	26.781	27.170	38.748	55.487
Principales productos de exportación (participación)					
Petróleo crudo y derivados	81.50%	80.40%	81.10%	82.40%	86.00%
No Petroleras	18.50%	19.60%	18.90%	17.60%	14.00%
Principales destinos de exportación (participación)					
Estados Unidos	47.80%	45.10%	40.50%	39.80%	49.20%
Antillas Holandesas	16.30%	12.80%	4.90%	4.00%	4.50%
Unión Europea	6.10%	7.20%	5.60%	5.50%	6.50%
Comunidad Andina	4.40%	4.80%	4.50%	4.00%	4.10%
Importaciones de bienes (millones de USD)	19.211	13.360	10.687	17.318	23.955
Categorías de bienes importados (participación)					
Petroleras	9.30%	9.70%	14.40%	7.90%	5.50%
No Petroleras	90.70%	90.30%	85.60%	92.10%	94.50%
Principales orígenes de Importación (participación)					
Estados Unidos	30.60%	32.10%	32.80%	32.30%	34.00%
Unión Europea	15.20%	19.30%	17.90%	14.30%	18.10%
Comunidad Andina	9.90%	10.20%	12.60%	11.80%	11.70%
Asia	11.10%	5.50%	5.10%	5.10%	5.10%
Términos de Intercambio	1.044	1.982	2.235	—	—
Variación Anual	-41.90%	89.80%	12.80%	—	—
Índice del tipo de cambio real	56.3	78.3	81.1	89.0	94.3
Variación anual	-5.20%	39.10%	3.60%	9.70%	5.30%
Saldo de cuenta corriente					
Millones de USD	1.983	7.599	11.448	13.830	6.187
% del PBI	1.60%	8.20%	13.70%	12.70%	21.40%
Saldo de la cuenta de capitales					
Millones de USD	-219.000	-9.243	-4.953	-8.971	-2.212
% del PBI	-0.20%	-10.00%	-5.90%	-8.20%	-7.70%
De la cuenta de capitales (% del PBI)					
Inversión extranjera directa	3.00%	0.80%	3.20%	1.40%	2.30%
Inversión de cartera	0.90%	-2.50%	-1.10%	-1.80%	3.20%
Otros capitales	-3.90%	-7.20%	-6.40%	-8.10%	-12.20%
Reservas Intl. Del Banco Central de Venezuela (millones de USD)	18.523	14.860	21.366	24.208	28.790
en meses de importaciones de bienes	11.6	13.3	24.0	16.8	14.8
en relación con los intereses de deuda externa	11.4	10.2	13.1	16.3	16.1
en relación con el dinero (M1)	1.6	1.9	1.8	1.7	2.1
en relación con la base monetaria	2.2	2.7	3.0	2.8	3.5
en relación con depósitos sistema financiero	1.0	1.3	1.3	1.2	1.4
en relación con la deuda externa de corto plazo	2.4	2.2	2.8	2.6	3.1
M2 / Reservas Internacionales	1.2	0.9	0.9	1.0	0.9
Exportaciones más importaciones de bienes (% del PBI)	37.30%	43.20%	45.40%	51.30%	68.51%
Intereses de deuda externa (% de exportaciones)	6.10%	5.50%	6.00%	3.80%	3.30%
Amortización de deuda externa (% de exportaciones)	6.80%	7.80%	5.30%	4.60%	1.50%
Calificación de deuda en m/e (Moody's)	B2	B3	Caa1	B2	B2
Calificación de deuda en m/e (S & P)	B2	CCC+	B-	B	B
EMBI+	918	1.046	1.007	579	466

Finanzas Públicas (% del PBI)	2001	2002	2003	2004	2005
Resultado del Gobierno Central (% del PBI)	-4.40%	-3.60%	0.30%	1.70%	19.10%
Ingresos totales del Gobierno Central (% del PBI)	20.80%	22.20%	23.40%	31.60%	38.00%
Ingresos petroleros (% del PBI)	9.40%	10.50%	11.60%	11.30%	10.90%
Ingresos no petroleros (% del PBI)	11.30%	11.70%	11.80%	20.30%	27.10%
Gastos del Gobierno Central (% del PBI)	25.10%	25.70%	17.30%	29.90%	18.90%
Gastos corrientes (% del PBI)	19.30%	19.20%	20.80%	24.90%	15.80%
Gastos de capital (% del PBI)	4.40%	4.40%	0.00%	5.00%	3.10%
Intereses de deuda externa (% del PBI)	1.30%	1.60%	2.00%	1.40%	1.50%
Amortización de deuda externa	1.50%	2.30%	1.70%	1.60%	—
Deuda pública externa (% del PBI)	18.40%	24.20%	29.80%	25.10%	24.70%
Deuda pública interna (% del PBI)	12.10%	14.80%	17.70%	14.30%	—
Sector Monetario	2001	2002	2003	2004	2005
Inflación anual (%)	12.30%	31.20%	27.10%	19.20%	15.90%
Tipo de cambio nominal (venta / bolívares)	763	1.401	1.600	1.920	2.150
Variación anual	9.00%	83.70%	14.20%	20.00%	0.00%
Dinero (M1) (millones de USD)	11.890	7.748	11.857	14.452	14.018
Variación anual	3.80%	-34.80%	53.00%	21.90%	47.00%
Cuasidinero (millones de USD)	10.359	6.220	7.416	9.698	9.914
Variación anual	-12.30%	-40.00%	19.20%	30.80%	55.20%

Fuente: Fondo Latinoamericano de Reservas

En el año 2005 la balanza de pagos registró un saldo global superavitario de US\$ 5.457 millones debido al resultado positivo de US\$ 25.359 millones en la cuenta corriente, el cual compensó el déficit de US\$ 16.139 millones en la cuenta capital y financiera, situando el saldo de reservas internacionales en US\$ 30.106 millones, de los cuales US\$ 732 millones corresponden al Fondo de Estabilización Macroeconómica. A este resultado contribuyó el déficit de US\$ 928 millones observado en el cuarto trimestre, producto de un saldo negativo de US\$ 6.162 millones en la cuenta capital y financiera, frente a un superávit de US\$ 6.394 millones en la cuenta corriente.

La evolución de las exportaciones estuvo determinada por el comportamiento de las colocaciones de su principal producto: el petróleo crudo, siendo su porcentaje de participación de un 82.40% en el 2004 a un 86.00% en el año 2005. Por su parte, el aumento de las importaciones venezolanas se vincula, fundamentalmente con la tasa de crecimiento del PBI que ascendió de US\$ 17.318 millones en el año 2004 a US\$ 23.955 en el 2005.

Con los países de la Comunidad Andina, el comercio de Venezuela en el año 2005 se manifestó por una reducción de - 0.10% en las importaciones y por un crecimiento de 0.10% en las exportaciones, en comparación con el registrado en el año 2004; la situación se presenta diferente con Estados Unidos donde se presentan incrementos de 1.7% y 9.4% tanto en las importaciones como en las exportaciones respectivamente.

Con el Resto del Mundo, el comercio de Venezuela se caracterizó por un moderado incremento de las exportaciones (1%) e importaciones (3.8%).

Cuadro Nº 40: Balanza Comercial de Perú a Venezuela durante el periodo 1995 – 2005 – En Miles de US\$

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial	Intercambio Comercial
1995	163,155	384,702	-221,547	547,857
1996	125,664	590,976	-465,312	716,640
1997	138,557	566,839	-428,282	705,396
1998	108,025	406,089	-298,064	514,114
1999	92,251	351,772	-259,521	444,023
2000	110,930	621,686	-510,756	732,616
2001	145,203	374,214	-229,011	519,417
2002	113,912	245,640	-131,728	359,552
2003	108,612	313,933	-205,321	422,545
2004	195,493	671,647	-476,154	867,140
2005	297,500	494,400	-196,800	791,900

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

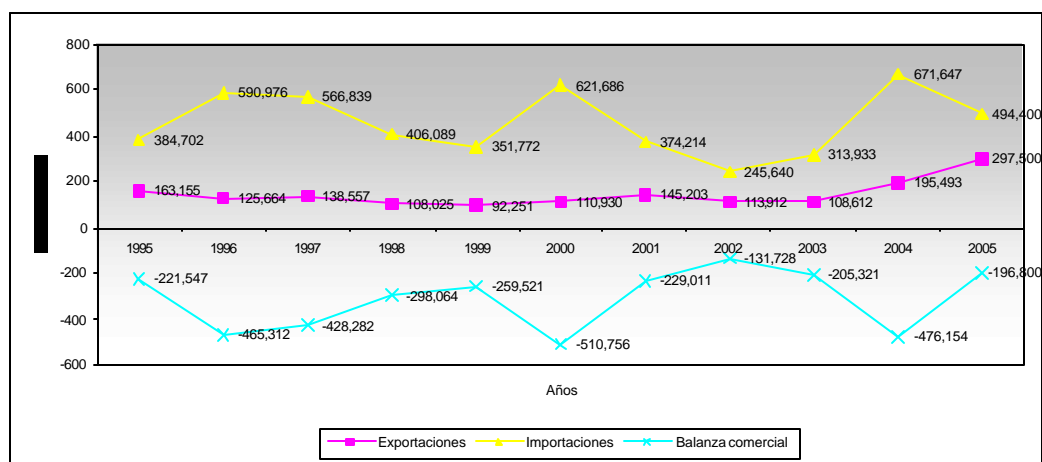
0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Gráfico Nº 26: Balanza Comercial de Perú a Venezuela durante el periodo 1995– 2005 – En Miles de US\$



Como se puede apreciar la balanza comercial Perú – Venezuela registró déficit en la última década, concluyendo el 2005 con US\$ -196,800.

Las importaciones han ido en aumento con los el transcurso de los años, siendo el 2004 (US\$ 671,647) frente al registrado en el 2005 (US\$ 494,400) donde se observó un mayor dinamismo de las compras hacia Venezuela, sobretudo los productos del sector metal-mecánico.

Del año 1995 al año 1999 se registran caídas en las exportaciones que en promedio oscilan entre 14.6% y 23%, con excepción del año 1997 en que las exportaciones aumentan en un 10.26% en relación al año anterior.

A partir del año 2000, las exportaciones de Perú a Venezuela han aumentado significativamente, en el año 2004 se ha registrado un crecimiento de 79.99%, respecto del año 2003.

Durante el 2005 Perú exportó a Venezuela un monto equivalente a US\$ 297,500 es decir 52.18% más que en el 2004, debido a la exportación de los productos no tradicionales representado por los sectores agropecuario, textil - confecciones, pesquero, químico, metal-mecánico, siderúrgico, minería no metálica; siendo el más representativo el sector textil, teniendo como principal producto de exportación son los demás "t-shirts" de algodón, para hombres o mujeres, representando por US\$ 14,093.1 de las exportaciones peruanas a Venezuela; los siguientes productos corresponden al sector minero, el plomo en bruto refinado es el segundo producto de exportación a este país, como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 41: Principales Partidas Exportadas del Perú a Venezuela durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$

Nº	PARTIDA	DESCRIPCION	DICIEMBRE			ENERO – DICIEMBRE		
			2004	2005	Var %	2004	2005	Var %
1	2710192190	LOS DEMAS GASOIL (GASOLEO)	-	-	-	-	14,611.9	-
2	6109100039	LOS DEMAS T-SHIRTS DE ALGODÓN PARA HOMBRERES O MUJERES	1,238.5	2,683.5	116.7	14,566.5	14,093.1	-3.3
3	7901110000	CINC SIN ALEAR, CON UN CONTENIDO DE CINC SUPERIOR O IGUAL AL 99.99% EN PESO	1,213.9	2,475.7	103.9	8,546.6	13,809.0	61.6
4	3923309000	LAS DEMAS BOMBONAS, BOTELLAS, FRASCOS Y ARTICULOS SIMILARES	557.8	1,586.3	184.4	3,177.6	12,664.8	296.6
5	6114200000	LAS DEMAS PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO DE ALGODÓN	1,033.4	1,867.6	80.7	5,360.5	11,235.9	109.6
6	7801100000	PLOMO EN BRUTO REFINADO	1,227.9	1,309.6	6.7	9,792.1	9,442.4	-3.6
7	6106100090	LAS DEMAS CAMISAS, BLUSAS DE PTO. DE ALGODÓN, PARA MUJERES O NIÑAS	266.9	1,203.1	350.7	1,570.4	8,665.3	451.8
8	7403110000	CATODOS Y SECCIONES DE CATODOS DE COBRE REFINADO	1,941.6	932.6	-52.0	8,930.6	8,177.9	-8.4
9	6109100031	T-SHIRT DE ALGODÓN P HOMB O MUJ DE TEJ TENIDO DE UN SOLO COLOR UNIF. INCL. BLANQUEADOS	1,410.3	608.6	-55.6	4,160.6	8,005.8	92.4
10	7408110000	ALAMBRE DE COBRE REFINADO CON LA MAYOR DIMENSION DE LA SECCION TRANSV SUP A 6MM	1,71.7	116.8	-32.0	5,761.8	7,954.4	38.1
11	2710191120	CARBUREACTORES TIPO QUEROSENO PARA REACTORES Y TURBINAS DESTINADAS A EMPRESAS DE AVIACION	365.1	731.5	100.3	3,520.5	7,400.7	110.2
12	3920200000	LAS DEMAS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS DE POLIMEROS DE PROPILENO	1,159.0	1,172.3	1.2	5,680.0	6,913.3	21.7
13	4911100000	IMPRESOS PUBLICITARIOS, CATALOGOS COMERCIALES	376.5	746.8	98.3	3,500.8	5,951.3	70.0
14	6104220000	CONJUNTOS DE PUNTO PARA MUJERES O NIÑAS DE ALGODÓN	193.5	876.6	353.1	2,509.2	5,632.1	124.5
15	6006220000	LOS DEMAS TEJIDOS DE PUNTO DE ALGODÓN TEÑIDOS	61.7	241.6	291.6	2,083.8	4,134.0	98.4
16	8001100000	ESTANO EN BRUTO, SIN ALEAR	1,786.6	767.8	-57.0	5,378.6	4,078.8	-24.2
17	5209420000	TEJIDOS DE MEZCLILLA (DENIM)	-	-	-	2,317.1	3,678.1	58.7
18	7403120000	BARRAS PARA ALAMBRO (WIREBARS) DE COBRE REFINADO	486.7	-	-100.0	4,424.1	3,617.9	-18.2
19	6114300000	LAS DEMAS PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES	71.5	722.2	910.0	296.5	3,287.8	-
20	6106200000	CAMISAS, BLUSAS Y BLU. CAMIS. DE PTO. DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFIC. PARA MUJERES O NIÑA	50.4	938.9	-	473.0	3,205.7	577.8
RESTO DE PARTIDAS			10,812.5	16,700.9	54.5	104,076.7	140,982.0	35.5
Total General			24,425.6	35,682.5	46.1	196,127.1	297,542.5	51.7

Fuente: Cálculo del CCI basados en estadísticas de COMTRADE
Elaborado: PROMPEX – Gerencia de Inteligencia de Mercados GIM

A continuación se detalla el intercambio comercial entre Perú y Venezuela de las partidas (60 al 63) más representativas del sector textil – confecciones. Las exportaciones en el año 2005 ascendieron a US\$ 113,437, es decir 90% más que en el 2004, mientras que las importaciones se incrementaron 24.05 % en relación al año anterior.

Cuadro Nº 42: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Exportadas del Perú a Venezuela durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ FOB

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	2,636	1,964	4,218	7,178
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	21,245	26,517	45,513	88,537
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	8,435	10,091	9,619	16,314
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	128	24	341	1,408
Total	32,444	38,596	59,691	113,437

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Cuadro Nº 43: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Importadas del Perú a Venezuela durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ CIF

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	110	124	143	196
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	37	14	8	0
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	1	-	0	-
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	0	7	7	-
Total	148	145	158	196

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Por otro lado, respecto al tratamiento arancelario para las operaciones de exportación desde Perú a Venezuela para productos clasificados como: "Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas 59.03, 59.06 ó 59.07. (Código NANDINA: 6113.00.00)", se determina lo siguiente:

- Arancel Nominal: 20%
- Arancel Efectivo: 0%, con los países miembros del CAN.

Asimismo entre los regímenes aduaneros aplicables tenemos los siguientes: Depósito aduanero, Zonas francas, Tránsito aduanero, Transbordo y Admisión temporal para reexportación en el mismo estado.

4.2.3.2. Ecuador

- Capital: Quito
- Población: 13 Millones (2005, BM)
- Área: 283,560 Km. 2
- Ubicado al norte del Perú, presenta variedad de climas (costa, sierra y selva) y variedad de recursos naturales entre los que destacan el petróleo, recursos hidrobiológicos y madera.
- Dado que el petróleo contribuye con el 40% de sus exportaciones y explica el 25% de los ingresos públicos, actualmente se ve beneficiado con el incremento de los precios internacionales del crudo.
- Forma parte de la Comunidad Andina.
- Ecuador presenta un PBI de US\$ 26.913 millones y un ingreso nacional bruto per cápita de US\$ 2,150 (BM, 2005).
- En el año 2000 dolarizó su economía, siendo el US\$ la moneda oficial.

El comercio exterior del Ecuador durante 2005, se caracterizó por un importante aumento tanto de sus exportaciones (26.7%) como de sus importaciones (22.1%). Como resultado, el saldo comercial pasó de un déficit de US\$ 119,600 a un superávit de US\$ 216,000 en el período considerado, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 44: Comercio Exterior por País del Ecuador durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$ y Porcentajes

PAÍS	EXPORTACIÓN (FOB)		IMPORTACIÓN (CIF)		SALDO
	Miles de dólares	%	Miles de dólares	%	
Enero-diciembre 2005					
Argentina	40 805	2,1	345 900	8,6	- 305 095
Bolivia	7 983	0,4	2 600	0,1	5 383
Brasil	88 189	4,5	685 200	17,1	- 597 011
Chile	300 609	15,4	409 900	10,2	- 109 291
Colombia	457 400	23,5	1 383 200	34,6	- 925 800
Cuba	6 405	0,3	319	0,0	6 086
México	56 204	2,9	303 000	7,6	- 246 796
Paraguay	504	0,0	4 544	0,1	- 4 040
Perú	866 694	44,5	364 300	9,1	502 394
Uruguay	2 970	0,2	52 409	1,3	- 49 439
Venezuela	118 210	6,1	450 700	11,3	- 332 490
TOTAL ALADI	1 945 973	100,0	4 002 072	100,0	-2 056 099
RESTO DEL MUNDO	7 878 727		5 606 628		2 272 099
TOTAL GLOBAL	9 824 700		9 608 700		216 000
Enero-diciembre 2004					
Argentina	34 578	2,5	247 400	7,4	- 212 822
Bolivia	7 543	0,6	1 900	0,1	5 643
Brasil	74 845	5,5	479 300	14,3	- 404 455
Chile	125 797	9,2	412 900	12,3	- 287 103
Colombia	334 825	24,5	1 150 600	34,3	- 815 775
Cuba	14 438	1,1	286	0,0	14 152
México	42 281	3,1	236 100	7,0	- 193 819
Paraguay	1 202	0,1	5 067	0,2	- 3 865
Perú	605 769	44,3	245 000	7,3	360 769
Uruguay	1 209	0,1	46 057	1,4	- 44 848
Venezuela	126 350	9,2	531 100	15,8	- 404 750
TOTAL ALADI	1 368 837	100,0	3 355 711	100,0	-1 986 874
RESTO DEL MUNDO	6 384 063		4 516 789		1 867 274
TOTAL GLOBAL	7 752 900		7 872 500		- 119 600

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Secretaría General de la ALADI

El crecimiento de las exportaciones se basó principalmente, en la expansión de las ventas petroleras (38.6%) que, favorecidas por el incremento del precio del barril del petróleo (36.7%), dieron cuenta de un

79% del aumento global. También se expandieron, aunque en menor medida, las ventas no petroleras (12.4%), verificándose diversos comportamientos en su interior: camarón (39.4%), no tradicionales (13.3%), cacao y elaborados (8.8%), banano y plátano (5.7%), atún y pescado (-0.72%) y café y elaborados (4.9%).

A pesar de la leve mejoría del tipo de cambio real (2.9%), las importaciones aumentaron impulsadas por el dinamismo de la actividad económica (2.9% en el período Enero-Setiembre de 2005 respecto a igual período del año anterior). Cabe destacar que el incremento de las compras se extendió a todas las categorías de bienes: de capital (32%), de consumo (14.6%), combustibles y lubricantes (44.8%) y materias primas (14.2%).

Con los países de la ALADI, el crecimiento de las exportaciones (42.2%) fue superior al promedio, mientras que el correspondiente a las importaciones fue inferior (19.3%). Sin embargo, el déficit comercial con la región se profundizó, pasando de US\$ 1 987 874 a US\$ 2 056 099 en el período aludido.

Las exportaciones intrarregionales, con excepción de las destinadas a Cuba (-55.6%), Paraguay (-58.1%) y Venezuela (-6.4%), registraron un crecimiento generalizado. Se destacan, por su incidencia en el total, la expansión de las colocaciones en Perú (43.1%), Colombia (36.6%) y Chile (139%), como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 45: Comercio Exterior por País del Ecuador durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$, Porcentajes e Incidencias Porcentuales

PAÍS	VARIACIÓN 2004-2005		INCIDENCIA
	Miles de dólares	Porcentaje	PORCENTUAL (1)
Exportación			
Argentina	6 227	18,0	0,1
Bolivia	440	5,8	0,0
Brasil	13 344	17,8	0,2
Chile	174 812	139,0	2,3
Colombia	122 575	36,6	1,6
Cuba	- 8 033	-55,6	-0,1
México	13 923	32,9	0,2
Paraguay	- 698	-58,1	0,0
Perú	260 925	43,1	3,4
Uruguay	1 761	145,7	0,0
Venezuela	- 8 140	-6,4	-0,1
TOTAL ALADI	577 136	42,2	7,4
RESTO DEL MUNDO	1 494 664	23,4	19,3
TOTAL GLOBAL	2 071 800	26,7	26,7
Importación			
Argentina	98 500	39,8	1,3
Bolivia	700	36,8	0,0
Brasil	205 900	43,0	2,6
Chile	- 3 000	-0,7	0,0
Colombia	232 600	20,2	3,0
Cuba	33	11,4	0,0
México	66 900	28,3	0,8
Paraguay	- 180	-3,6	0,0
Perú	119 300	48,7	1,5
Uruguay	6 405	13,9	0,1
Venezuela	- 80 400	-15,1	-1,0
TOTAL ALADI	646 757	19,3	8,2
RESTO DEL MUNDO	1 089 443	24,1	13,8
TOTAL GLOBAL	1 736 200	22,1	22,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

(1): La incidencia se define como el producto de la variación % del país o área por su participación en el total

Las compras a la región mostraron comportamientos diversos, según origen. Cabe mencionar por su contribución al aumento total, las importaciones desde Argentina (39.8%), Brasil (43%), Colombia (20.2%) y Perú (48.7%). Además, se observa la reducción de las compras realizadas en Venezuela (-15.1%), Paraguay (-10.3%) y Chile (-0.7%). El comercio exterior del Ecuador con el Resto del Mundo se caracterizó por un significativo aumento, de similar magnitud en sus exportaciones (23.4%) y en sus importaciones (24.1%).

En los dos cuadros siguientes, desagregando las exportaciones según las principales áreas geoeconómicas, se destacan, por su incidencia en el aumento total, las ventas destinadas a Estados Unidos (48.8%), "Otras Áreas" (45.6%) y Unión Europea (17.6%). Por el contrario, se contrajeron las ventas dirigidas a Panamá (-37.8%), Japón (-9.5%), China (-86%) y las Economías de Reciente Industrialización (-89%). Por su parte, las importaciones procedentes de las Economías de Reciente Industrialización (88.5%), Estados Unidos (13.4%), Unión Europea (24.4%), China (36.3%) y "Otras Áreas" fueron las que más contribuyeron al aumento global de las compras. Dentro de una expansión generalizada, la contracción de las adquisiciones en Panamá (-7.3%) se constituyó en la excepción.

Cuadro Nº 46: Comercio Exterior por Área Geoeconómica durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$ y Porcentajes

ÁREA GEOECONÓMICA	EXPORTACIÓN (FOB)		IMPORTACIÓN (CIF)		SALDO
	Miles de dólares	%	Miles de dólares	%	
Enero-diciembre 2005					
ALADI	1 945 973	19,8	4 002 468	41,7	-2 056 495
Comunidad Andina	1 450 287	14,8	2 200 800	22,9	- 750 513
Grupo de los Tres	631 814	6,4	2 136 900	22,2	-1 505 086
MERCOSUR	132 468	1,3	1 088 449	11,3	- 955 981
Panamá	677 826	6,9	342 557	3,6	335 269
Estados Unidos (1)	4 907 870	50,0	1 842 700	19,2	3 065 170
Unión Europea - 15	1 216 147	12,4	1 012 600	10,5	203 547
Unión Europea - 10 (2)	23 238	0,2	39 851	0,4	- 16 613
Japón	71 458	0,7	347 100	3,6	- 275 642
China	6 922	0,1	621 773	6,5	- 614 851
E.R.I. (3)	17 880	0,2	680 499	7,1	- 662 619
OTRAS AREAS	957 386	9,7	719 151	7,5	238 235
TOTAL GLOBAL	9 824 700	100,0	9 608 700	100,0	216 000
Enero-diciembre 2004					
ALADI	1 368 837	17,7	3 355 711	42,6	-1 986 874
Comunidad Andina	1 074 487	13,9	1 928 800	24,5	- 854 313
Grupo de los Tres	503 456	6,5	1 917 800	24,4	-1 414 344
MERCOSUR	111 834	1,4	777 824	9,9	- 665 990
Panamá	1 088 938	14,0	369 403	4,7	719 535
Estados Unidos (1)	3 298 248	42,5	1 624 900	20,6	1 673 348
Unión Europea - 15	1 034 434	13,3	814 000	10,3	220 434
Unión Europea - 10 (2)	14 109	0,2	50 336	0,6	- 36 227
Japón	78 926	1,0	302 400	3,8	- 223 474
China	49 553	0,6	456 157	5,8	- 406 604
E.R.I. (3)	162 205	2,1	360 994	4,6	- 198 789
OTRAS AREAS	657 650	8,5	538 599	6,8	119 051
TOTAL GLOBAL	7 752 900	100,0	7 872 500	100,0	- 119 600

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

La suma de los datos de la Comunidad Andina, el Grupo de los Tres y el MERCOSUR no coincide con el total ALADI dado que algunos países integran más de un subgrupo y otros ninguno de los mismos

(1): Incluye Puerto Rico

(2): Incluye el comercio con los 10 nuevos miembros de la UE

(3): Economías de reciente industrialización. Incluye: Corea, Hong Kong, Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán

**Cuadro Nº 47: Comercio Exterior por Área Geoeconómica durante el periodo 2004 / 2005 –
En Miles de US\$, Porcentajes e Incidencias Porcentuales**

ÁREA GEOECONÓMICA	VARIACIÓN 2004-2005		INCIDENCIA PORCENTUAL (1)
	Miles de dólares	Porcentaje	
Exportación			
ALADI	577 136	42,2	7,4
Comunidad Andina	375 800	35,0	4,8
Grupo de los Tres	128 358	25,5	1,7
MERCOSUR	20 634	18,5	0,3
Panamá	- 411 112	-37,8	-5,3
Estados Unidos (2)	1 609 622	48,8	20,8
Unión Europea - 15	181 713	17,6	2,3
Unión Europea - 10 (3)	9 129	64,7	0,1
Japón	- 7 468	-9,5	-0,1
China	- 42 631	-86,0	-0,5
E.R.I. (4)	- 144 325	-89,0	-1,9
OTRAS AREAS	299 736	45,6	3,9
TOTAL GLOBAL	2 071 800	26,7	26,7
Importación			
ALADI	646 757	19,3	8,2
Comunidad Andina	272 200	14,1	3,5
Grupo de los Tres	219 100	11,4	2,8
MERCOSUR	310 625	39,9	3,9
Panamá	- 26 846	-7,3	-0,3
Estados Unidos (2)	217 800	13,4	2,8
Unión Europea - 15	198 600	24,4	2,5
Unión Europea - 10 (3)	- 10 484	-20,8	-0,1
Japón	44 700	14,8	0,6
China	165 616	36,3	2,1
E.R.I. (4)	319 505	88,5	4,1
OTRAS AREAS	180 552	33,5	2,3
TOTAL GLOBAL	1 736 200	22,1	22,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

La suma de los datos de la Comunidad Andina, el Grupo de los Tres y el MERCOSUR no coincide con el total ALADI dado que algunos países integran más de un subgrupo y otros ninguno de los mismos

(1): La incidencia se define como el producto de la variación % del país o área por su participación en el total

(2): Incluye Puerto Rico

(3): Incluye el comercio con los 10 nuevos miembros de la UE

(4): Economías de reciente industrialización. Incluye: Corea, Hong Kong, Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán

La balanza comercial Perú – Ecuador registró déficit en la última década, concluyendo el 2005 con US\$ -589,700.

Cuadro N° 48: Balanza Comercial de Perú a Ecuador durante el periodo 1995 – 2005 – En Miles de US\$

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial	Intercambio Comercial
1995	46,819	70,468	-23,649	117,287
1996	70,320	44,454	25,866	114,774
1997	111,242	240,263	-129,021	351,505
1998	106,409	206,418	-100,009	312,827
1999	50,224	197,291	-147,067	247,515
2000	97,269	329,938	-232,669	427,207
2001	120,373	354,119	-233,746	474,492
2002	135,408	436,359	-300,951	571,767
2003	154,309	650,644	-496,335	804,953
2004	204,541	655,381	-450,840	859,922
2005	293,800	883,500	-589,700	1177,300

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

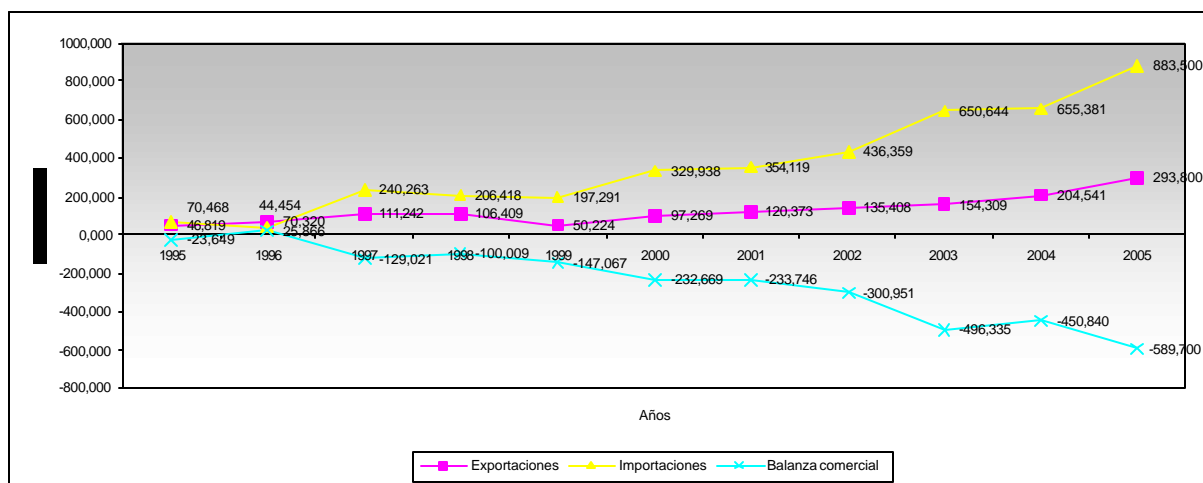
0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Gráfico N° 27: Balanza Comercial de Perú a Ecuador durante el periodo 1995 – 2005 – En Miles de US\$



Las importaciones han ido en aumento con los el transcurso de los años, siendo el 2004 (US\$ 655,381) frente al registrado en el 2005 (US\$ 883,500) donde se observó un mayor dinamismo de las compras hacia Ecuador

Del año 1995 al año 1999 se registran caídas en las exportaciones que en promedio oscilan entre 3% y 10%, con excepción del año 1997 en que las exportaciones aumentan en un 58.19% en relación al año anterior.

A partir del año 2000, las exportaciones de Perú a Ecuador han aumentado significativamente, en el año 2004 se ha registrado un crecimiento de 32.6%, respecto del año 2003.

Durante el 2005 Perú exportó a Ecuador un monto equivalente a US\$ 293,781.6 es decir 43.6% más que en el 2004, debido a la exportación de los productos como el Gas propano o licuado, gasolina y cátodos; mientras que el sector textil se encuentra representado por el tejido estampado de poliéster, como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 49: Principales Partidas Exportadas del Perú a Ecuador durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$

Nº	PARTIDA	DESCRIPCION	DICIEMBRE			ENERO – DICIEMBRE		
			2004	2005	Var %	2004	2005	Var %
1	2711120000	GAS PROPANO, LICUADO	-	-	-	7,727.5	30,029.9	288.6
2	2710111220	GASOLINAS SIN TETRAETILO DE PLOMO PARA MOTORES DE VEHICULOS AUTOMOVILES CON UN INDICE DE ANTIDETONANTE SUPERIOR A 90 PERO INFERIOR O	-	-	-	-	22,426.9	-
3	7403110000	CÁTODOS Y SECCIONES DE CÁTODOS DE COBRE REFINADO	1,729.9	-	-100.0	16,099.9	19,226.9	19.4
4	2711130000	GASES BUTANOS, LICUADO	-	-	-	3,413.5	18,877.2	453.0
5	3923309000	LAS DEMAS BOMBONAS, BOTELLAS, FRASCOS Y ARTICULOS SIMILARES	2,989.0	980.7	-67.2	18,449.6	11,008.1	-40.3
6	2710193800	PREPARACIONES A BASE DE ACEITES PESADOS, OTROS ACEITES LUBRICANTES	521.9	282.7	-45.8	5,375.6	7,113.0	32.3
7	7901110000	CINC SIN ALEAR, CON UN CONTENIDO DE CINC SUPERIOR O IGUAL AL 99.99% EN PESO	442.8	757.9	71.1	5,054.7	6,310.0	24.8
8	1905310000	GALLETAS DULCES (CON ADICION DE EDULCORANTE)	719.3	511.3	-28.9	5,954.5	6,082.9	2.2
9	2710191120	CARBUROREACTORES TIPO QUEROSENO PARA REACTORES Y TURBINAS DESTINADOS A EMPRESAS DE AVIACION	128.9	679.0	426.8	1,306.6	5,365.1	310.6
10	2309909000	DEMAS PREPARACIONES UTILIZADAS PARA ALIMENTACION DE LOS ANIMALES	455.0	235.6	-48.2	2,432.9	4,766.6	95.9
11	5501300000	CABLES ACRILICOS O MODACRILICOS	356.5	292	-91.8	5,832.0	4,459.8	-23.5
12	0407001000	HUEVOS DE AVE PARA INCUBAR	242.4	367.8	51.7	3,107.6	4,305.8	38.6
13	1905900000	DEMAS PRODUCTOS DE PANADERIA PASTELERIA O GALLETERIA, INCL C/ADICION DE CACAO	327.8	130.9	-60.1	3,537.4	3,740.8	5.7
14	7117190000	LAS DEMAS BISUTERIAS DE METALES COMUNES	258.9	311.4	20.3	2,416.4	3,585.6	48.4
15	3920200000	LAS DEMAS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS DE POLIMEROS DE PROPILENO	388.4	-	-100.0	1,962.8	2,652.5	35.1
16	8544591000	DEMAS CONDCT. ELECTR. P TENSION >80V Y >= 1000 V. DE COBRE SIN PIEZAS DE CONEXION	238.3	-	-100.0	2,370.4	2,626.5	10.8
17	2106902010	PREP. COMPUESTAS CUYO GRADO VOLUM. SEA <= 0.5% PRESENTADAS EN ENVASES INMEDIATOS	330.9	310.4	-6.2	2,072.7	2,616.5	26.2
18	8544491000	LOS DEMAS CONDUCTORES ELECTR. P TENSION <= 80 V DE COBRE, SIN PIEZAS DE CONEXION	266.2	609.4	128.9	1,672.6	2,523.4	50.9
19	5513410000	TEJIDOS ESTAMPADOS DE POLIESTER DE LIGAMENTO TAFETAN MEZCL C/ALGODON Y GRAMAJE <= 170 G/M2	198.5	318.2	60.3	1,320.3	2,472.9	87.3
20	2301201010	HARINA DE PESCADO S/DESGRASAR, IMPROPIO P LA ALIMENT. HUMANA C/CONT DE GRASA > 2% EN PESO	42.8	211.8	395.4	442.6	2,382.9	438.4
RESTO DE PARTIDAS			14,120.3	12,580.9	-10.9	116,018.1	131,208.4	13.1
Total General			23,757.8	18,317.2	-22.9	206,567.7	293,781.6	42.2

Fuente: Cálculo del CCI basados en estadísticas de COMTRADE
Elaborado: PROMPEX –Gerencia de Inteligencia de Mercados GIM

A continuación se detalla el intercambio comercial entre Perú y Ecuador de las partidas (60 al 63) más representativas del sector textil – confecciones. Las exportaciones en el año 2005 ascendieron a US\$ 8,041 es decir 11.9%

más que en el 2004, donde las prendas y complementos (accesorios), de vestir excepto los de punto es la partida más comercializada con el país vecino; mientras que las importaciones disminuyeron en 16% en relación al año anterior.

Cuadro Nº 50: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Exportadas del Perú a Ecuador durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ FOB

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	1,272	123	81	289
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	3,057	2,288	2,355	2,818
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	2,276	1,962	4,172	3,742
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	335	250	578	1,192
Total	6,94	4,623	7,186	8,041

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Cuadro Nº 51: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Importadas del Perú a Ecuador durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ CIF

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	385	372	472	453
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	514	446	588	737
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	31	258	289	154
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	492	188	174	155
Total	1,422	1,264	1,523	1,499

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Por otro lado, respecto al tratamiento arancelario para las operaciones de exportación desde Perú a Ecuador para productos clasificados como: "Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas 59.03, 59.06 ó 59.07. (Código NANDINA: 6113.00.00)", se determina lo siguiente:

- Arancel Nominal: 20%
- Arancel Efectivo: 0%, con los países miembros del CAN.

Asimismo entre los regímenes aduaneros aplicables tenemos los siguientes: Depósito aduanero, Zonas francas, Tránsito aduanero, Transbordo y Admisión temporal para reexportación en el mismo estado.

4.2.3.3. Colombia

- Capital: Bogotá
- Población: 44. 4 Millones (2005, BM)
- Área: 1'138, 910 Km. 2
- Es el único país de Sudamérica que presenta costas tanto en el Océano Pacífico como en el Mar del Caribe, lo que le brinda una gran ventaja como eje comercial, sobre todo para llegar tanto a la Costa Oeste como a la Costa Este de Estados Unidos.
- Forma parte de la Comunidad Andina.
- El gobierno lucha contra el narcotráfico y la guerrilla y muchas instituciones financieras han apoyado las reformas económicas lideradas por él, que incluyen reducir el déficit fiscal por debajo del 2.5% del PBI (actualmente 4.8% del PBI)
- Colombia presenta un PBI de US\$ 77,559 millones y un Ingreso Nacional Bruto de US\$ 1,810 (BM, 2005).

Durante el año 2005 el comercio exterior de Colombia se caracterizó por una expansión significativa, registrando tasas de igual magnitud en exportaciones e importaciones (26.6%). Como resultado de ello, no hubo casi variaciones en un saldo comercial que ya aparecía en 2004 prácticamente equilibrado, registrando un déficit de apenas 17 millones de dólares en el período considerado. Este equilibrio comercial se puede descomponer en un saldo negativo con la región de US\$ 913 099 y en un superávit de magnitud similar con el resto del mundo, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 52: Comercio Exterior por País del Colombia durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$ y Porcentajes

PAÍS	EXPORTACIÓN (FOB)		IMPORTACIÓN (CIF)		SALDO
	Miles de dólares	%	Miles de dólares	%	
Enero-diciembre 2005					
Argentina	47 382	0,9	411 711	6,6	- 364 329
Bolivia	49 801	0,9	191 706	3,1	- 141 905
Brasil	141 348	2,6	1 383 387	22,1	-1 242 039
Chile	296 174	5,5	377 144	6,0	- 80 970
Cuba	63 688	1,2	5 511	0,1	58 177
Ecuador	1 324 382	24,8	529 001	8,4	795 381
México	610 934	11,4	1 757 068	28,1	-1 146 134
Paraguay	1 838	0,0	10 664	0,2	- 8 826
Perú	709 875	13,3	350 106	5,6	359 769
Uruguay	6 828	0,1	27 517	0,4	- 20 689
Venezuela	2 097 590	39,2	1 219 124	19,5	878 466
TOTAL ALADI	5 349 840	100,0	6 262 939	100,0	- 913 099
RESTO DEL MUNDO	15 837 308		14 941 225		896 083
TOTAL GLOBAL	21 187 148		21 204 164		- 17 016
Enero-diciembre 2004					
Argentina	36 343	0,9	321 865	6,8	- 285 522
Bolivia	59 598	1,4	170 342	3,6	- 110 744
Brasil	141 188	3,3	970 334	20,6	- 829 146
Chile	254 344	6,0	359 056	7,6	- 104 712
Cuba	32 668	0,8	5 887	0,1	26 781
Ecuador	1 010 663	23,9	412 356	8,7	598 307
México	525 066	12,4	1 038 825	22,0	- 513 759
Paraguay	2 140	0,1	66 896	1,4	- 64 756
Perú	544 250	12,9	260 852	5,5	283 398
Uruguay	5 574	0,1	24 665	0,5	- 19 091
Venezuela	1 623 040	38,3	1 081 798	23,0	541 242
TOTAL ALADI	4 234 874	100,0	4 712 876	100,0	- 478 002
RESTO DEL MUNDO	12 494 789		12 031 972		462 817
TOTAL GLOBAL	16 729 663		16 744 848		- 15 185

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)
Elaboración: Secretaría General de la ALADI

El buen desempeño que exhibieron las ventas se logró, fundamentalmente, por el notorio incremento que experimentaron las exportaciones tradicionales (35.3%), destacándose las correspondientes a carbón (40.2%), petróleo y sus derivados (31.5%) y café (54.9%). Aunque cabe destacar que también se expandieron a buen ritmo las exportaciones no tradicionales (19.3%), básicamente por los incrementos de las ventas de vehículos y sus partes (58.1%), y de productos de la floricultura (28.8%).

Por su parte, el crecimiento de las importaciones se relaciona con el dinamismo de la actividad económica, la cual se expandió un 5.1% en los primeros nueve meses de 2005 respecto a igual período del año anterior. El incremento de las compras se extendió a las diferentes categorías de productos: bienes de consumo (25.7%), materias primas y productos intermedios (18.6%) y bienes de capital y materiales de construcción (38.7%).

El intercambio comercial de Colombia con los países de la ALADI exhibió un importante incremento, similar al global en el caso de las exportaciones (26.3%) y superior en el caso de las importaciones (32.9%). En consecuencia, el déficit de este país con la región aumentó, pasando de US\$ 478 002 a US\$ 913 099.

El comportamiento de las exportaciones a la región mostró en general tasas positivas significativas, siendo las excepciones las reducciones de las ventas a Bolivia (-16.4%) y Paraguay (-14.1%), y el estancamiento de las ventas a Brasil (0.1%). Entre los destinos dinámicos destacan por su incidencia los incrementos de las colocaciones en Venezuela (29.2%) y Ecuador (31%), principales mercados regionales, y en menor medida, en Perú (30.4%) y México (16.4%). Finalmente, cabe destacar por su expansión el caso de las ventas a Cuba (95%), como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 53: Comercio Exterior por País del Colombia durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$, Porcentajes e Incidencias Porcentuales

PAÍS	VARIACIÓN 2004-2005		INCIDENCIA PORCENTUAL (1)
	Miles de dólares	Porcentaje	
Exportación			
Argentina	11 039	30,4	0,1
Bolivia	- 9 797	-16,4	-0,1
Brasil	160	0,1	0,0
Chile	41 830	16,4	0,3
Cuba	31 020	95,0	0,2
Ecuador	313 719	31,0	1,9
México	85 868	16,4	0,5
Paraguay	- 302	-14,1	0,0
Perú	165 625	30,4	1,0
Uruguay	1 254	22,5	0,0
Venezuela	474 550	29,2	2,8
TOTAL ALADI	1 114 966	26,3	6,7
RESTO DEL MUNDO	3 342 519	26,8	20,0
TOTAL GLOBAL	4 457 485	26,6	26,6
Importación			
Argentina	89 846	27,9	0,5
Bolivia	21 364	12,5	0,1
Brasil	413 053	42,6	2,5
Chile	18 088	5,0	0,1
Cuba	- 376	-6,4	0,0
Ecuador	116 645	28,3	0,7
México	718 243	69,1	4,3
Paraguay	- 56 232	-84,1	-0,3
Perú	89 254	34,2	0,5
Uruguay	2 852	11,6	0,0
Venezuela	137 326	12,7	0,8
TOTAL ALADI	1 550 063	32,9	9,3
RESTO DEL MUNDO	2 909 253	24,2	17,4
TOTAL GLOBAL	4 459 316	26,6	26,6

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

(1): La incidencia se define como el producto de la variación % del país o área por su participación en el total

Por su parte, las compras intrarregionales de Colombia exhibieron una expansión significativa relativamente generalizada, con las excepciones de Paraguay (-84.1%) y Cuba (-3.7%), y el crecimiento moderado de las provenientes de Chile (5%). En este contexto, se destacaron por su contribución al incremento global los aumentos de las adquisiciones realizadas en México (69.1%), Brasil (42.6%) y, en menor medida, en Venezuela (12.7%), Ecuador (28.3%), Argentina (27.9%) y Perú (34.2%).

De esta forma parece consolidarse una relación comercial con la región que se caracteriza por déficits significativos con Brasil y México, y en menor medida con Argentina y Bolivia, y por superávits con Venezuela, Ecuador y Perú (especialmente con los dos primeros). El comercio con el Resto del Mundo siguió las tendencias ya mencionadas a nivel global, incrementándose significativamente tanto las exportaciones (26.8%) como las importaciones (24.2%).

En los siguientes cuadros, desagregando este comercio por principales áreas, se observa una expansión generalizada de las ventas, con tasas significativas en todos los casos.

Destacan, por su incidencia las exportaciones a Estados Unidos (25.7%), mercado al que se destina algo más del 40% del total, y por su incremento las ventas a China (72.1%) y, en menor medida, el agregado Otras Áreas

(33.7%). Por su parte, también en las importaciones extrarregionales la expansión se extendió a todas las principales áreas geoeconómicas, aunque con ritmos dispares. Por su incidencia en el incremento global, destacan los aumentos de las compras desde Estados Unidos (24.1%), China (51.4%) y la Unión Europea (25%).

Cuadro Nº 54: Comercio Exterior por Área Geoeconómica durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$ y Porcentajes

ÁREA GEOECONÓMICA	EXPORTACIÓN (FOB)		IMPORTACIÓN (CIF)		SALDO
	Miles de dólares	%	Miles de dólares	%	
Enero-diciembre 2005					
ALADI	5 349 840	25,3	6 262 939	29,5	- 913 099
Comunidad Andina	4 181 648	19,7	2 289 937	10,8	1 891 711
Grupo de los Tres	2 708 524	12,8	2 976 192	14,0	- 267 668
MERCOSUR	197 396	0,9	1 833 279	8,6	-1 635 883
Estados Unidos (1)	8 850 874	41,8	6 005 625	28,3	2 845 249
Unión Europea - 15	2 767 025	13,1	2 921 914	13,8	- 154 889
Unión Europea - 10 (2)	49 623	0,2	103 093	0,5	- 53 470
Japón	330 181	1,6	705 315	3,3	- 375 134
China	236 689	1,1	1 616 821	7,6	-1 380 132
E.R.I. (3)	286 914	1,4	1 196 645	5,6	- 909 731
OTRAS ÁREAS	3 316 002	15,7	2 391 812	11,3	924 190
TOTAL GLOBAL	21 187 148	100,0	21 204 164	100,0	- 17 016
Enero-diciembre 2004					
ALADI	4 234 874	25,3	4 712 876	28,1	- 478 002
Comunidad Andina	3 237 551	19,4	1 925 348	11,5	1 312 203
Grupo de los Tres	2 148 106	12,8	2 120 623	12,7	27 483
MERCOSUR	185 245	1,1	1 383 760	8,3	-1 198 515
Estados Unidos (1)	7 042 070	42,1	4 838 092	28,9	2 203 978
Unión Europea - 15	2 304 985	13,8	2 337 097	14,0	- 32 112
Unión Europea - 10 (2)	34 811	0,2	74 678	0,4	- 39 867
Japón	262 078	1,6	643 712	3,8	- 381 634
China	137 504	0,8	1 067 692	6,4	- 930 188
E.R.I. (3)	234 072	1,4	986 233	5,9	- 752 161
OTRAS ÁREAS	2 479 269	14,8	2 084 468	12,4	394 801
TOTAL GLOBAL	16 729 663	100,0	16 744 848	100,0	- 15 185

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

La suma de los datos de la Comunidad Andina, el Grupo de los Tres y el MERCOSUR no coincide con el total ALADI dado que algunos países integran más de un subgrupo y otros ninguno de los mismos

(1): Incluye Puerto Rico

(2): Incluye el comercio con los 10 nuevos miembros de la UE

(3) Economías de Reciente Industrialización. Incluye Corea del Sur, Hong Kong, Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur
Tailandia y Taiwán

Cuadro Nº 55: Comercio Exterior por Área Geoeconómica durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$, Porcentajes e Incidencias Porcentuales

ÁREA GEOECONÓMICA	VARIACIÓN 2004-2005		INCIDENCIA PORCENTUAL (1)
	Miles de dólares	Porcentaje	
Exportación			
ALADI	1 114 966	26,3	6,7
Comunidad Andina	944 097	29,2	5,6
Grupo de los Tres	560 418	26,1	3,3
MERCOSUR	12 151	6,6	0,1
Estados Unidos (2)	1 808 804	25,7	10,8
Unión Europea - 15	462 040	20,0	2,8
Unión Europea - 10 (3)	14 812	42,5	0,1
Japón	68 103	26,0	0,4
China	99 185	72,1	0,6
E.R.I. (4)	52 842	22,6	0,3
OTRAS ÁREAS	836 733	33,7	5,0
TOTAL GLOBAL	4 457 485	26,6	26,6
Importación			
ALADI	1 550 063	32,9	9,3
Comunidad Andina	364 589	18,9	2,2
Grupo de los Tres	855 569	40,3	5,1
MERCOSUR	449 519	32,5	2,7
Estados Unidos (2)	1 167 533	24,1	7,0
Unión Europea - 15	584 817	25,0	3,5
Unión Europea - 10 (3)	28 415	38,1	0,2
Japón	61 603	9,6	0,4
China	549 129	51,4	3,3
E.R.I. (4)	210 412	21,3	1,3
OTRAS ÁREAS	307 344	14,7	1,8
TOTAL GLOBAL	4 459 316	26,6	26,6

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

La suma de los datos de la Comunidad Andina, el Grupo de los Tres y el MERCOSUR no coincide con el total ALADI dado que algunos países integran más de un subgrupo y otros ninguno de los mismos

(1): La incidencia se define como el producto de la variación % del país o área por su participación en el total

(2): Incluye Puerto Rico

(3): Incluye el comercio con los 10 nuevos miembros de la UE

(4) Economías de Reciente Industrialización. Incluye Corea del Sur, Hong Kong, Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán

La balanza comercial Perú – Colombia registró déficit en la última década, concluyendo el 2005 con US\$ -377,400.

Cuadro Nº 56: Balanza Comercial de Perú a Colombia durante el periodo 1995 – 2005 – En Miles de US\$

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial	Intercambio Comercial
1995	118,247	611,708	-493,461	729,955
1996	120,323	677,178	-556,855	797,501
1997	154,593	613,287	-458,694	767,880
1998	143,383	440,838	-297,455	584,221
1999	103,929	422,553	-318,624	526,482
2000	144,357	399,686	-255,329	544,043
2001	150,405	378,064	-227,659	528,469
2002	156,726	456,494	-299,768	613,220
2003	187,184	498,671	-311,487	685,855

2004	256,243	782,096	-525,853	1038,339
2005	345,900	723,300	-377,400	1069,200

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

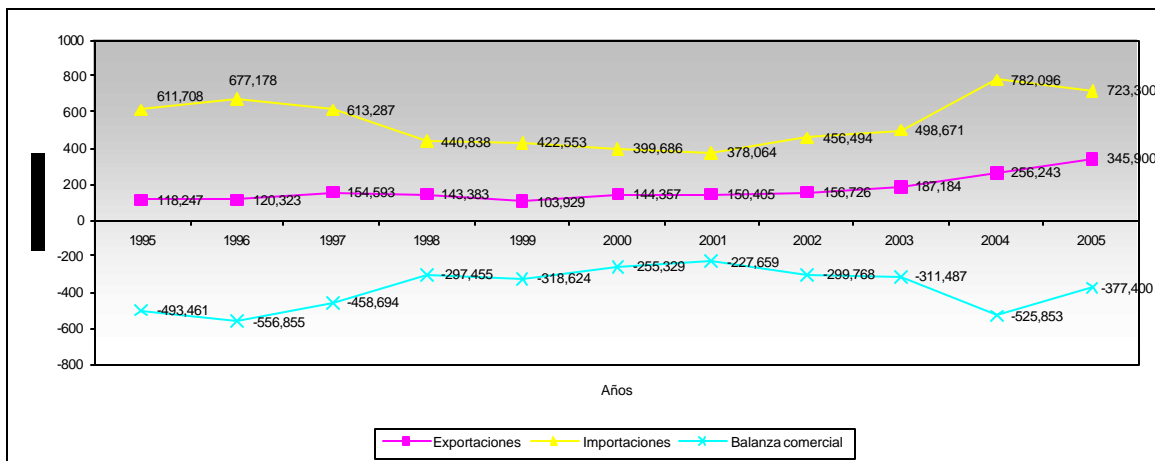
Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio

Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de

Integración— ALADI

Gráfico Nº 28: Balanza Comercial de Perú a Colombia durante el periodo 1995 – 2005 – En Miles de US\$



Las importaciones han ido en aumento con los años transcurrido de los años hasta el 2004 (US\$ 782,096) sin embargo en el 2005 se observó una baja US\$ 723,300 donde se observó un menor dinamismo de las compras hacia Colombia.

Del año 1995 al año 1999 se registran caídas en las exportaciones que en promedio oscilan entre 7% y 27.5%, con excepción del año 1997 en que las exportaciones aumentan en un 22.17% en relación al año anterior.

A partir del año 2000, las exportaciones de Perú a Colombia han aumentado significativamente, en el año 2004 se ha registrado un crecimiento de 26.95%, respecto del año 2003.

Durante el 2005 Perú exportó a Colombia un monto equivalente a US\$ 345,900 es decir 35% más que en el 2004, debido a la exportación de los productos como el Alambre de cobre refinado, cátodos y cinc; mientras que el sector textil no presenta mayor participación, como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 57: Principales Partidas Exportadas del Perú a Colombia durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$

Nº	PARTIDA	DESCRIPCION	DICIEMBRE			ENERO – DICIEMBRE		
			2004	2005	Var %	2004	2005	Var %
1	7406110000	ALAMBRE DE COBRE REFINADO CON LA MAYOR DIMENSION DE LA SECCION TRANSV. SUP. A 6MM	6,044.3	7,551.7	24.9	48,236.8	76,088.7	57.7
2	7403110000	CÁTODOS Y SECCIONES DE CÁTODOS DE COBRE REFINADO	1,965.9	6,663.3	238.9	23,623.6	37,512.0	58.8
3	7901110000	CINC SIN ALEAR, CON UN CONTENIDO DE CINC SUPERIOR O IGUAL AL 99.99% EN PESO	1,536.3	1,817.5	18.3	22,083.3	22,238.5	0.7
4	2309909000	DEMÁS PREPARACIONES UTILIZADAS PARA LA ALIMENTACION DE LOS ANIMALES	669.3	969.7	44.9	9,794.1	13,776.2	40.7
5	4911100000	IMPRESOS PUBLICITARIOS, CATALOGOS COMERCIALES	927.8	1,015.4	9.4	9,975.4	11,016.0	10.4
6	3920200000	LAS DEMÁS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS DE POLIMEROS DE PROPILENO	780.3	1,130.4	44.9	6,470.0	9,797.6	51.4
7	7901120000	CINC SIN ALEAR, CON UN CONTENIDO INFERIOR	513.4	686.3	33.7	1,879.7	5,931.2	375.1
8	2815120000	HIDRÓXIDO DE SODIO EN DISOLUCION ACUOSA (LEJIA DE SOSA O SODA CAÚSTICA)	673.1	1,631.7	142.4	1,569.7	8,829.4	462.5
9	4011200000	NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO DEL TIPO DE LOS UTILIZ	333.4	575.6	72.8	5,978.0	7,414.1	24.0
10	3923300000	LOS DEMÁS BOMBONAS, BOTELLAS, FRASCOS Y ARTICLOS SIMILARES	102.3	370.9	92.9	3,636.0	6,613.4	81.9
11	2301201010	HARINA DE PESCADO S/DESGRASAR, IMPROPIO PARA LA ALIMENT HUMANA, C/CONT DE GRASA > 2% EN PESO	509.0	782.8	53.8	8,161.1	6,495.5	-20.4
12	5501300000	CABLES ACRÍLICOS O MADACRÍLICOS	353.5	446.9	26.4	5,470.0	6,080.6	11.2
13	0901110000	CAFÉ SIN DESCAFEINAR, SIN TOSTAR	318.5	471.2	48.0	490.0	4,942.0	-
14	7801100000	PLOMO EN BRUTO REFINADO	701.7	-	-100.0	8,411.6	4,654.2	-44.7
15	4820200000	CUADERNOS	1,521.1	1,713.6	12.7	3,557.1	4,231.6	19.0
16	2710191120	CARBUROREACTORES TIPO QUEROSEÑO, PARA REACTORES Y TURBINAS DESTINADOS A EMPRESAS DE AVIACION	238.8	489.8	104.7	1,460.3	4,046.4	177.1
17	1906310000	GALLETAS DULCES (CON ADICION DE EDULCORANTE)	308.9	383.8	24.3	3,807.7	3,901.7	2.5
18	4011100000	NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO DEL TIPO DE LOS UTILIZ. EN AUTOMÓVILES DE TURISMO	183.4	319.5	74.3	1,803.0	3,102.1	72.0
19	7106911000	PLATA EN BRUTO SIN ALEAR	254.4	242.7	-4.6	3,145.5	3,088.0	-1.8
20	2710119200	LOS DEMÁS ACEITES LIVIANOS (LIGEROS) Y PREPARACIONES, CARBURORREACTORES	281.5	184.4	-34.5	1,269.5	2,850.4	124.5
RESTO DE PARTIDAS			7,584.6	7,988.6	5.3	90,975.7	100,321.7	10.3
Total General			25,891.5	35,434.7	36.9	261,802.9	345,931.7	32.1

Fuente: Cálculo del CCI basados en estadísticas de COMTRADE
Elaborado: PROMPEX –Gerencia de Inteligencia de Mercados GIM

A continuación se detalla el intercambio comercial entre Perú y Colombia de las partidas (60 al 63) más representativas del sector textil – confecciones. Las exportaciones en el año 2005 ascendieron a US\$ 4,917 es decir 37.83% más que en el 2004, donde las prendas y complementos (accesorios), de vestir excepto los de punto es la partida más comercializada con el país vecino; mientras que las importaciones aumentaron en 15.84% en relación al año anterior, debido a las compras de las partidas 60, 61 y 62.

Cuadro Nº 58: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Exportadas del Perú a Colombia durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ FOB

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	13	495	73	276
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	1,899	1,118	1,704	3,362
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	223	101	185	313
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	720	1,061	1,095	966
Total	2,855	2,775	3,057	4,917

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Cuadro Nº 59: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Importadas del Perú a Colombia durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ CIF

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	867	360	202	463
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	1,451	1,457	1,841	1,851
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	2,045	2,005	2,942	3,655
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	173	416	660	570
Total	4,536	4,238	5,645	6,539

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Por otro lado, respecto al tratamiento arancelario para las operaciones de exportación desde Perú a Colombia para productos clasificados como: "Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas 59.03, 59.06 ó 59.07. (Código NANDINA: 6113.00.00)", se determina lo siguiente:

- Arancel Nominal: 20%
- Arancel Efectivo: 0%, con los países miembros del CAN.

Asimismo entre los regímenes aduaneros aplicables tenemos los siguientes: Depósito aduanero, Zonas francas, Tránsito aduanero, Transbordo y Admisión temporal para reexportación en el mismo estado.

4.2.3.4. Bolivia

- Bolivia es un país mediterráneo ubicado en el centro de América del Sur, limita con Brasil, Argentina, Perú, Paraguay y Chile.
- Tiene una extensión territorial de 1.098.581 km² y una población estimada en el 2005 de 8.33 millones de habitantes.
- Es un país unitario, dividido en 9 departamentos, 112 provincias y 314 municipios, su capital es la ciudad de Sucre y la sede del Gobierno es La Paz. El Jefe del Estado es el Presidente de la República, elegido por votación directa por un período de cinco años. La Constitución Política establece la división del Estado en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
- El idioma oficial es el español y las principales lenguas nativas son el quechua, aymara y tupi guaraní. El Estado reconoce como oficial la religión católica, pero garantiza la libertad de cultos.
- Diversidad geográfica y cultural
- El país posee un vasto territorio dividido en tres áreas geográficas: Andina, sub-andina y llanos.
- Bolivia es uno de los 10 países del mundo con mayor reserva forestal, tiene mil especies arbóreas conocidas y una gran diversidad de especies nativas de flora y fauna, asimismo posee importantes recursos energéticos y mineros. Participa en tres sistemas hidrográficos: la cuenca amazónica, la de La Plata y la Cuenca Lacustre (Lago Titicaca, Poopó, Salar de Coipasa, Uyuni y río Desaguadero).
- En el país también existe una importante diversidad étnica (37 grupos y 10 familias lingüísticas) y cultural. El derecho a ser diferente y el reconocimiento de la diversidad están contenidos en la Constitución Política del Estado que establece que Bolivia es "multiétnica y pluricultural".
- En Bolivia existe un capital social que se expresa en redes y lazos de solidaridad en la comunidad, trabajo y familia, que constituye un importante factor de desarrollo humano.

En el 2005 el comercio exterior de Bolivia se caracterizó por un importante dinamismo tanto de sus exportaciones (23.5%) como de sus importaciones (24.1%). Como resultado del mayor incremento de las ventas, en términos absolutos, el superávit comercial aumentó, pasando de US\$ 377 418 a US\$ 454 210 en período considerado, como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 60: Comercio Exterior por País del Bolivia durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$ y Porcentajes

PAÍS	EXPORTACIÓN (FOB)		IMPORTACIÓN (CIF)		SALDO
	Miles de dólares	%	Miles de dólares	%	
Enero-diciembre 2005					
Argentina	264 121	14,4	391 165	27,8	- 127 044
Brasil	1 016 361	55,5	513 708	36,5	502 653
Chile	40 651	2,2	162 399	11,5	- 121 748
Colombia	178 500	9,7	57 270	4,1	121 230
Cuba	15	0,0	1 364	0,1	- 1 349
Ecuador	3 041	0,2	12 240	0,9	- 9 199
México	20 095	1,1	50 936	3,6	- 30 841
Paraguay	22 152	1,2	22 756	1,6	- 604
Perú	125 965	6,9	152 252	10,8	- 26 287
Uruguay	1 596	0,1	5 201	0,4	- 3 605
Venezuela	158 488	8,7	38 934	2,8	119 554
TOTAL ALADI	1 830 985	100,0	1 408 225	100,0	422 760
RESTO DEL MUNDO	966 518		935 068		31 450
TOTAL GLOBAL	2 797 503		2 343 293		454 210
Enero-diciembre 2004					
Argentina	131 781	9,0	295 281	25,4	- 163 500
Brasil	716 396	49,2	486 592	41,9	229 804
Chile	50 120	3,4	111 416	9,6	- 61 296
Colombia	126 657	8,7	61 242	5,3	65 415
Cuba	29	0,0	365	0,0	- 336
Ecuador	9 231	0,6	9 676	0,8	- 445
México	26 993	1,9	36 255	3,1	- 9 262
Paraguay	17 762	1,2	19 149	1,6	- 1 387
Perú	139 205	9,6	127 300	11,0	11 905
Uruguay	1 433	0,1	3 827	0,3	- 2 394
Venezuela	237 393	16,3	10 044	0,9	227 349
TOTAL ALADI	1 457 000	100,0	1 161 147	100,0	295 853
RESTO DEL MUNDO	808 188		726 623		81 565
TOTAL GLOBAL	2 265 188		1 887 770		377 418

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

Nota: Los datos tienen carácter provisional

El aumento de las exportaciones se basó, fundamentalmente, en el crecimiento de la venta de hidrocarburos (58.8%) y, en menor medida, en la expansión de las correspondientes a los sectores de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (29.3%) y extracción de minerales (16.3%). Por su parte, se contrajeron las exportaciones de la industria manufacturera (-2.8%).

El incremento de la actividad económica (4.1% en el período Enero-Setiembre) impulsó el aumento de las importaciones que se extendió a todas las categorías de bienes. Las que más contribuyeron a la expansión fueron: equipo de transporte (26.5%), bienes de capital (22.3%) y suministros industriales (20.6%).

Con los países miembros de ALADI, el crecimiento de las exportaciones (25.7%) fue superior al de las importaciones (21.3%). Como resultado, el superávit con la región aumentó, pasando de US\$ 295 853 a US\$ 422 760.

Corresponde señalar que, considerando el destino de las ventas intrarregionales, se observa una contracción de las colocaciones en Ecuador (-67.1%), Cuba (-48.3%), Venezuela (-33.2%), México (-25.6%),

Chile (18.9%) y Perú (9.5%). Por otro lado, se destacan los incrementos de las exportaciones a la Argentina (100.4%), Brasil (41.9%) y Colombia (40.9%), como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 61: Comercio Exterior por País del Bolivia durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$, Porcentajes e Incidencias Porcentuales

PAÍS	VARIACIÓN 2004-2005		INCIDENCIA PORCENTUAL (1)
	Miles de dólares	Porcentaje	
Exportación			
Argentina	132 340	100,4	5,8
Brasil	299 965	41,9	13,2
Chile	- 9 469	-18,9	-0,4
Colombia	51 843	40,9	2,3
Cuba	- 14	-48,3	0,0
Ecuador	- 6 190	-67,1	-0,3
México	- 6 898	-25,6	-0,3
Paraguay	4 390	24,7	0,2
Perú	- 13 240	-9,5	-0,6
Uruguay	163	11,4	0,0
Venezuela	- 78 905	-33,2	-3,5
TOTAL ALADI	373 985	25,7	16,5
RESTO DEL MUNDO	158 330	19,6	7,0
TOTAL GLOBAL	532 315	23,5	23,5
Importación			
Argentina	95 884	32,5	5,1
Brasil	27 116	5,6	1,4
Chile	50 983	45,8	2,7
Colombia	- 3 972	-6,5	-0,2
Cuba	999	273,7	0,1
Ecuador	2 564	26,5	0,1
México	14 681	40,5	0,8
Paraguay	3 607	18,8	0,2
Perú	24 952	19,6	1,3
Uruguay	1 374	35,9	0,1
Venezuela	28 890	287,6	1,5
TOTAL ALADI	247 078	21,3	13,1
RESTO DEL MUNDO	208 445	28,7	11,0
TOTAL GLOBAL	455 523	24,1	24,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

Nota: Los datos tienen carácter provisional

(1): La incidencia se define como el producto de la variación % del país o área por su participación en el total

Las importaciones intrarregionales crecieron desde todos los orígenes con excepción de Colombia (-6.5%). Fueron importantes, por su contribución al aumento total, las compras realizadas en Argentina (32.5%), Brasil (5.6%), Chile (45.8%), Perú (19.6%) y Venezuela (287.6%).

Con respecto al Resto del Mundo, el comercio exterior de Bolivia se caracterizó por un incremento de sus exportaciones (19.6%) y, en especial, de sus importaciones (28.7%). De esta forma, el superávit comercial extrarregional se redujo, pasando de US\$ 81 565 a US\$ 31 450 en el período de referencia.

En los siguientes cuadros se está desagregando dichas ventas por las principales áreas geoeconómicas de destino, se destacan por su incidencia en el aumento total, las exportaciones al Japón (95.5%), Estados Unidos (13.1%) y Otras áreas (47.9%). Por el contrario, se contrajeron las ventas dirigidas a China (-16%), la Unión Europea (-0.2%) y las Economías de Reciente Industrialización (-2.3%).

Las importaciones extrarregionales tuvieron un comportamiento expansivo aunque a ritmos diversos: Estados Unidos (24.6%), Unión Europea

(37.7%), China (26.5%), las Economías de Reciente Industrialización (32.3%), Japón (35.7%) y Otras áreas (11.8%).

**Cuadro Nº 62: Comercio Exterior por Área Geoeconómica durante el periodo 2004 / 2005 –
En Miles de US\$ y Porcentajes**

ÁREA GEOECONÓMICA	EXPORTACIÓN (FOB)		IMPORTACIÓN (CIF)		SALDO
	Miles de dólares	%	Miles de dólares	%	
Enero-diciembre 2005					
ALADI	1 830 985	65,5	1 408 225	60,1	422 760
Comunidad Andina	465 994	16,7	260 696	11,1	205 298
Grupo de los Tres	357 083	12,8	147 140	6,3	209 943
MERCOSUR	1 304 230	46,6	932 830	39,8	371 400
Estados Unidos (1)	407 964	14,6	324 026	13,8	83 938
Unión Europea - 15	161 977	5,8	216 585	9,2	- 54 608
Unión Europea - 10	669	0,0	3 067	0,1	- 2 398
Japón	133 705	4,8	142 880	6,1	- 9 175
China	19 728	0,7	136 024	5,8	- 116 296
E.R.I. (2)	83 079	3,0	43 435	1,9	39 644
OTRAS ÁREAS	159 396	5,7	69 051	2,9	90 345
TOTAL GLOBAL	2 797 503	100,0	2 343 293	100,0	454 210
Enero-diciembre 2004					
ALADI	1 457 000	64,3	1 161 147	61,5	295 853
Comunidad Andina	512 486	22,6	208 262	11,0	304 224
Grupo de los Tres	391 043	17,3	107 541	5,7	283 502
MERCOSUR	867 372	38,3	804 849	42,6	62 523
Estados Unidos (1)	360 769	15,9	260 120	13,8	100 649
Unión Europea - 15	162 370	7,2	157 259	8,3	5 111
Unión Europea - 10	363	0,0	1 832	0,1	- 1 469
Japón	68 404	3,0	105 263	5,6	- 36 859
China	23 499	1,0	107 536	5,7	- 84 037
E.R.I. (2)	85 037	3,8	32 836	1,7	52 201
OTRAS ÁREAS	107 746	4,8	61 777	3,3	45 969
TOTAL GLOBAL	2 265 188	100,0	1 887 770	100,0	377 418

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

Nota: Los datos tienen carácter provisional

La suma de los datos de la Comunidad Andina, el Grupo de los Tres y el MERCOSUR no coincide con el total ALADI dado que algunos países integran más de un subgrupo y otros no integran ninguno de ellos

(1): Incluye Puerto Rico e Islas Vírgenes

(2): Economías de Reciente Industrialización. Incluye Corea del Sur, Hong Kong, Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán

**Cuadro Nº 63: Comercio Exterior por Área Geoeconómica durante el periodo 2004 / 2005 –
En Miles de US\$ y Porcentajes**

ÁREA GEOECONÓMICA	VARIACIÓN 2004-2005		INCIDENCIA PORCENTUAL (1)
	Miles de dólares	Porcentaje	
Exportación			
ALADI	373 985	25,7	16,5
Comunidad Andina	- 46 492	-9,1	-2,1
Grupo de los Tres	- 33 960	-8,7	-1,5
MERCOSUR	436 858	50,4	19,3
Estados Unidos (2)	47 195	13,1	2,1
Unión Europea - 15	- 393	-0,2	0,0
Unión Europea - 10	306	84,3	0,0
Japón	65 301	95,5	2,9
China	- 3 771	-16,0	-0,2
E.R.I. (3)	- 1 958	-2,3	-0,1
OTRAS ÁREAS	51 650	47,9	2,3
TOTAL GLOBAL	532 315	23,5	23,5
Importación			
ALADI	247 078	21,3	13,1
Comunidad Andina	52 434	25,2	2,8
Grupo de los Tres	39 599	36,8	2,1
MERCOSUR	127 981	15,9	6,8
Estados Unidos (2)	63 906	24,6	3,4
Unión Europea - 15	59 326	37,7	3,1
Unión Europea - 10	1 235	67,4	0,1
Japón	37 617	35,7	2,0
China	28 488	26,5	1,5
E.R.I. (3)	10 599	32,3	0,6
OTRAS ÁREAS	7 274	11,8	0,4
TOTAL GLOBAL	455 523	24,1	24,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

Nota: Los datos tienen carácter provisional

La suma de los datos de la Comunidad Andina, el Grupo de los Tres y el MERCOSUR no coincide con el total ALADI dado que algunos países integran más de un subgrupo y otros no integran ninguno de ellos

(1): La incidencia se define como el producto de la variación % del país o área por su participación en el total

(2): Incluye Puerto Rico e Islas Vírgenes

(3): Economías de Reciente Industrialización. Incluye Corea del Sur, Hong Kong, Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán

La balanza comercial Perú – Bolivia registró un superávit a partir del año 1999 en adelante, concluyendo el 2005 con US\$ 58,400.

Cuadro Nº 64: Balanza Comercial de Perú a Bolivia durante el periodo 1995 – 2005 – En Miles de US\$

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial	Intercambio Comercial
1995	76,936	123,448	-46,512	200,384
1996	101,247	124,341	-23,094	225,588
1997	111,307	151,273	-39,966	262,580
1998	115,539	128,761	-13,222	244,300
1999	99,913	60,025	39,888	159,938
2000	95,437	45,518	49,919	140,955
2001	97,667	50,345	47,322	148,012
2002	90,292	60,140	30,152	150,432
2003	99,289	66,306	32,983	165,595
2004	130,719	125,585	5,134	256,304
2005	154,700	96,400	58,400	251,100

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

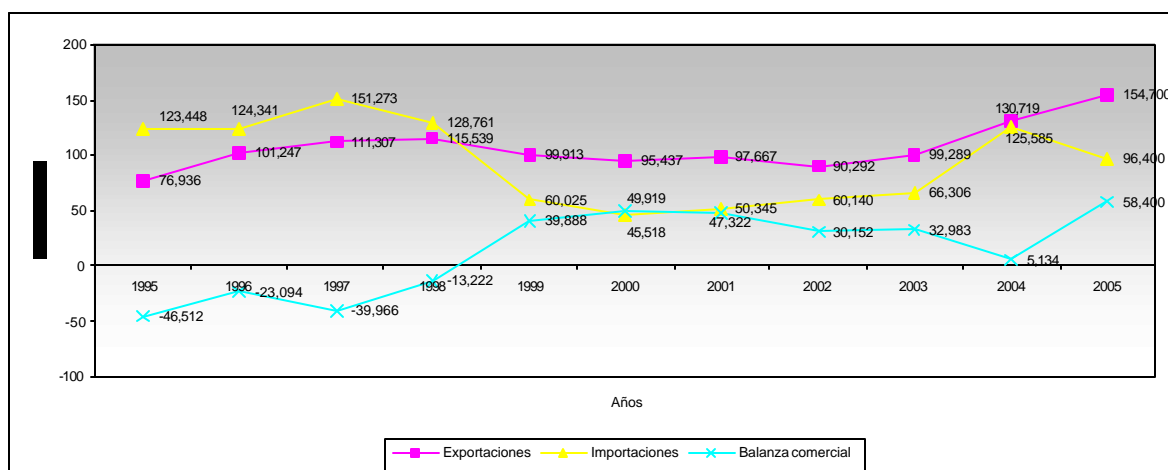
0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Gráfico Nº 29: Balanza Comercial de Perú a Bolivia durante el periodo 1995– 2005 – En Miles de US\$



Las importaciones han ido en aumento con los el transcurso de los años hasta el 1998 (US\$ 128,761) a excepción de los años comprendidos entre 1999 y 2003 en el se observó una baja llegando a US\$ 66,306 (2003), luego en el 2004 se presenta un mayor dinamismo de las compras hacia Bolivia (US\$ 125,585); para finalmente en el 2005 disminuir a US\$ 96,400.

Respecto a las exportaciones en la última década se han registrados incrementos que en promedio oscilan entre 9% y 31.7%, siendo los años 2004 y 2005 los más significativos.

Durante el 2005 Perú exportó a Bolivia un monto equivalente a US\$ 154,700 es decir 18.35% más que en el 2004, debido a la exportación de

los productos como Barra de hierro o acero son alear con muesca y Productos para la higiene personal; mientras que el sector textil presenta participación a través del Algodón sin cardar, ni peinar tangüis, como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 65: Principales Partidas Exportadas del Perú a Bolivia durante el periodo 2004 / 2005 – En Miles de US\$

Nº	PARTIDA	DESCRIPCION	DICIEMBRE			ENERO – DICIEMBRE		
			2004	2005	Var %	2004	2005	Var %
1	7214200000	BARRA DE HIERRO O ACERO SIN ALEAR CON MUESCAS, CORDONES, SURCOS O RELIEVES	2,206.1	2,391.0	8.4	16,945.0	17,239.0	1.7
2	4818400000	COMPRESAS Y TAMPONES HIGIÉNICOS, PAÑALES PARA BEBÉS Y ART. HIGIÉNICOS SIMILARES	310.1	478.0	141.2	5,108.5	7,922.6	55.1
3	3402200000	DEMÁS PREPARACIONES PARA LAVAR Y DE LIMPIEZA ACONDIC. PARA LA VENTA AL POR MENOR	577.3	879.9	52.4	7,611.4	7,774.2	2.1
4	3920100000	LAS DEMÁS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS DE POLIMEROS DE ETILENO	553.0	445.0	-19.5	1,251.1	6,027.0	381.7
5	3923309000	LOS DEMÁS BOMBONAS, BOTELLAS, FRASCOS Y ARTICULOS SIMILARES	633.3	760.6	20.1	5,411.4	5,958.2	10.1
6	5501300000	CABLES ACRÍLICOS O MADACRÍLICOS	11.2	178.3	60.3	2,851.1	3,960.1	38.9
7	1905310000	GALLETAS DULCES (CONADICION DE EDULCORANTE)	395.8	242.6	-38.7	2,543.7	2,914.2	14.6
8	5201000020	ALGODÓN SIN CARDAR, NI PEINAR, TANGUIS.	421.7	158.9	-62.3	5,610.6	2,669.7	-52.4
9	0402911000	LECHE EVAPORADA SIN AZÚCAR NIEDULCORANTE	455.9	117.0	-74.3	3,050.2	2,528.3	-17.1
10	7216210000	PERFILES DE HIERRO O ACERO EN LAMINADOS O EXTRU. EN CALIENTE ALTURO < 80 MM	209.0	211.2	1.1	1,949.9	2,487.8	27.6
11	5506300000	FIBRAS ACRÍLICAS O MODACRÍLICAS, CARDADAS, PEINADAS O TRANSFORMADAS PARA LA HILATURA	335.5	130.4	-61.1	2,866.4	2,357.3	-17.8
12	4818100000	PEPEL HIGIÉNICO EN BOBINAS DE UNA ANCHURA <= 36 CM	176.3	220.6	25.1	2,177.8	2,248.1	3.2
13	3405100000	BETUNES, CREMAS Y PREPARACIONES SIMILARES PARA EL CALZADO O PARA CUEROS Y PIELS	200.6	220.7	10.0	1,506.1	2,174.6	44.4
14	3303000000	PERFUMES Y AGUAS DE TOCADOR	176.2	400.7	127.4	1,331.1	2,015.2	51.4
15	2710191120	CARBUROREACTORES TIPO QUEROSEÑO, PARA REACTORES Y TURBINAS DESTINADOS A EMPRESAS DE AVIACION	52.7	256.4	386.6	519.6	1,976.3	280.3
16	3923500000	TAPONES, TAPAS, CÁPSULAS Y DEMÁS DISPOSITIVOS DE CIERRE	110.0	200.0	81.8	1,644.5	1,971.6	19.9
17	3102100010	UREA, INCLUSO EN DISOLUCION ACUOSA: PARA USO AGRÍCOLA	-	154.2	-	41.8	1,799.0	-
18	7406110000	ALAMBRE DE COBRE REFINADO CON LA MAYOR DIMENSION DE LA SECCION TRANSV. SUP A 6 MM	28.8	299.0	937.3	331.8	1,540.7	364.3
19	3105200000	ABONOS MINERALES O QUIMIC CON TRES ELEMENTOS FERTILIZANTES: NITROGENO, FOSFORO O POTASIO	320.1	136.8	-57.3	2,682.2	1,533.2	-42.8
20	4911100000	IMPRESOS PUBLICITARIOS, CATÁLOGO COMERCIALES.	100.6	123.3	22.6	1,286.4	1,483.5	15.3
RESTO DE PARTIDAS			6,230.2	8,088.8	29.8	64,570.7	76,155.4	17.9
Total General			13,604.6	16,363.1	20.3	131,291.2	154,736.1	17.9

Fuente: Cálculo del CCI basados en estadísticas de COMTRADE
Elaborado: PROMPEX – Gerencia de Inteligencia de Mercados GIM

A continuación se detalla el intercambio comercial entre Perú y Bolivia de las partidas (60 al 63) más representativas del sector textil – confecciones. Las exportaciones en el año 2005 ascendieron a US\$ 2,227, es decir 17.83% más que en el 2004, donde los tejidos de punto y las prendas y complementos (accesorios), de vestir excepto los de punto fueron las

partida más comercializadas con el país vecino; mientras que las importaciones aumentaron en 30.95% en relación al año anterior, debido a las compras de la partida 62.

Cuadro Nº 66: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Exportadas del Perú a Bolivia durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ FOB

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	915	636	922	1,628
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	250	534	157	348
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	317	247	99	125
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	169	673	712	126
Total	1,651	2,09	1,89	2,227

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Cuadro Nº 67: Principales Capítulos del Sector de Confecciones Importadas del Perú a Bolivia durante el periodo 2002 / 2005 – En Miles de US\$ CIF

Capítulos	2002	2003	2004	2005
60 - TEJIDOS DE PUNTO	27	5	4	-
61 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	36	64	81	74
62 - Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	88	231	73	239
63 - Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	658	365	178	127
Total	809	665	336	440

/ nM : Información parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Fuente: Sistema de Informaciones de Comercio Exterior

Elaborado: Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI

Por otro lado, respecto al tratamiento arancelario para las operaciones de exportación desde Perú a Bolivia para productos clasificados como: "Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas 59.03, 59.06 ó 59.07. (Código NANDINA: 6113.00.00)", se determina lo siguiente:

- Arancel Nominal: 10%
- Arancel Efectivo: 0%, con los países miembros del CAN.

Asimismo entre los regímenes aduaneros aplicables tenemos los siguientes: Depósito aduanero, Zonas francas, Tránsito aduanero, Transbordo y Admisión temporal para reexportación en el mismo estado.

4.2.4. Impacto de ALADI y CAN en el Sector Peruano de Confecciones para la Exportación en el Mercado Latinoamericano

4.2.4.1. Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

ALADI constituye para el Perú una de las principales zonas económicas proveedoras de bienes y además el más importante mercado de destino de los sectores no tradicionales de exportación.

Respecto al año 2004, el comercio exterior del Perú se caracterizó por un importante crecimiento, tanto de sus exportaciones (36.7%) como de sus importaciones (23.8%), alcanzándose cifras récord en ambos flujos. Como resultado de ello, el superávit comercial se elevó, a un monto sin antecedentes para el Perú, pasando de US\$ 2 333 862 a US\$ 4 498 770.

El incremento de las ventas abarcó tanto a las exportaciones tradicionales (42.9%), como a las no tradicionales (21.1%). El sector textil confecciones es el más representativo básicamente por su contribución en el intercambio comercial con los países miembros. Cabe mencionar que los precios de los principales productos exportables del Perú, evolucionaron favorablemente.

Durante el año 2005 se dio un gran dinamismo en las importaciones, creciendo en un 23.8%. Este se extendió a todas las categorías de bienes: de capital y materiales de construcción (31.0%), de consumo (18%) y materias primas y productos intermedios (22.6%).

Respecto al intercambio con los países miembros de la ALADI, el crecimiento de las exportaciones fue muy significativo (48,7%) y superior al global, mientras que el correspondiente a las importaciones fue más moderado (18%). Como resultado de ello, el déficit comercial del Perú con la región se redujo levemente, pasando de US\$ 2 330 311 a US\$ 2 116 215 durante el 2005. Cabe destacar que dicho saldo comercial negativo resume un patrón de relaciones bilaterales mayoritariamente deficitario (ocho casos en once), con la única excepción significativa del superávit con Chile, como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 68: Perú: Comercio Exterior por País Copartípe de la ALADI – Enero – Diciembre 2004-2005 (Miles de dólares y porcentajes)

PAÍS	EXPORTACIÓN (FOB)		IMPORTACIÓN (CIF)		SALDO
	Miles de dólares	%	Miles de dólares	%	
Enero-diciembre 2005					
Argentina	53 477	1,7	724 497	14,0	- 671 019
Bolivia	154 736	5,0	108 312	2,1	46 424
Brasil	452 670	14,8	1 028 360	19,8	- 575 690
Chile	1 128 335	36,8	615 632	11,9	512 703
Colombia	345 932	11,3	772 644	14,9	- 426 712
Cuba	3 012	0,1	583	0,0	2 430
Ecuador	293 782	9,6	914 221	17,6	- 620 439
México	332 004	10,8	363 904	7,0	- 31 900
Paraguay	383	0,0	81 921	1,6	- 81 538
Uruguay	6 484	0,2	46 198	0,9	- 39 714
Venezuela	297 542	9,7	528 301	10,2	- 230 758
TOTAL ALADI	3 068 357	100,0	5 184 572	100,0	-2 116 215
RESTO DEL MUNDO	13 932 252		7 317 267		6 614 985
TOTAL GLOBAL	17 000 609		12 501 839		4 498 770

Enero-diciembre 2004					
Argentina	36 336	1,8	560 110	12,7	- 523 774
Bolivia	131 257	6,4	125 502	2,9	5 755
Brasil	356 139	17,3	698 456	15,9	- 342 317
Chile	634 557	30,8	470 723	10,7	163 834
Colombia	261 204	12,7	779 439	17,7	- 518 235
Cuba	2 510	0,1	456	0,0	2 054
Ecuador	206 541	10,0	667 904	15,2	- 461 363
México	229 058	11,1	282 988	6,4	- 53 930
Paraguay	586	0,0	84 890	1,9	- 84 304
Uruguay	8 945	0,4	30 152	0,7	- 21 207
Venezuela	196 127	9,5	692 952	15,8	- 496 825
TOTAL ALADI	2 063 261	100,0	4 393 572	100,0	-2 330 311
RESTO DEL MUNDO	10 371 628		5 707 456		4 664 173
TOTAL GLOBAL	12 434 889		10 101 027		2 333 862

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

Las ventas a la región, con excepción de las destinadas a Paraguay (-34.7%) y Uruguay (-27.5%), registraron un aumento generalizado. Por su incidencia en el total, sobresale el incremento de las exportaciones a Chile (77.8%), que por si solo explica casi la mitad del aumento de las ventas a la ALADI. También son de destacar por su contribución, las expansiones de las dirigidas a México (44.9%), Venezuela (51.7%), Brasil (27.1%), Ecuador (42.2%) y Colombia (32.4%), como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 69: Perú: Comercio Exterior por País Copartícipe de la ALADI– Enero– Diciembre 2004-2005 (Variaciones de valores en miles de dólares y porcentajes, e incidencias porcentuales)

PAÍS	VARIACIÓN 2004-2005		INCIDENCIA PORCENTUAL (1)
	Miles de dólares	Porcentaje	
Exportación			
Argentina	17 141	47,2	0,1
Bolivia	23 479	17,9	0,2
Brasil	96 531	27,1	0,8
Chile	493 778	77,8	4,0
Colombia	84 728	32,4	0,7
Cuba	502	20,0	0,0
Ecuador	87 240	42,2	0,7
México	102 946	44,9	0,8
Paraguay	- 203	-34,7	0,0
Uruguay	- 2 461	-27,5	0,0
Venezuela	101 415	51,7	0,8
TOTAL ALADI	1 005 097	48,7	8,1
RESTO DEL MUNDO	3 560 624	34,3	28,6
TOTAL GLOBAL	4 565 720	36,7	36,7
Importación			
Argentina	164 387	29,3	1,6
Bolivia	- 17 190	-13,7	-0,2
Brasil	329 904	47,2	3,3
Chile	144 909	30,8	1,4
Colombia	- 6 795	-0,9	-0,1
Cuba	127	27,8	0,0
Ecuador	246 317	36,9	2,4
México	80 916	28,6	0,8
Paraguay	- 2 969	-3,5	0,0
Uruguay	16 045	53,2	0,2
Venezuela	- 164 651	-23,8	-1,6
TOTAL ALADI	791 000	18,0	7,8
RESTO DEL MUNDO	1 609 811	28,2	15,9
TOTAL GLOBAL	2 400 812	23,8	23,8

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas

Elaboración: Secretaría General de la ALADI

(1): La incidencia se define como el producto de la variación % del país o área por su participación en el total

Las importaciones intrarregionales mostraron comportamientos diversos, según origen. Cabe destacar por su contribución al aumento total, el incremento de las compras realizadas en Brasil (47.2%) y Ecuador (36.9%); en menor medida, las originarias de Argentina (29.3%) y Chile (30.8%). En sentido contrario, es relevante mencionar la reducción de las importaciones desde Bolivia (-13.7%), Paraguay (-3.5%), Colombia (-0.9%) y Venezuela (-23.8%), siendo este último caso el más significativo por su incidencia.

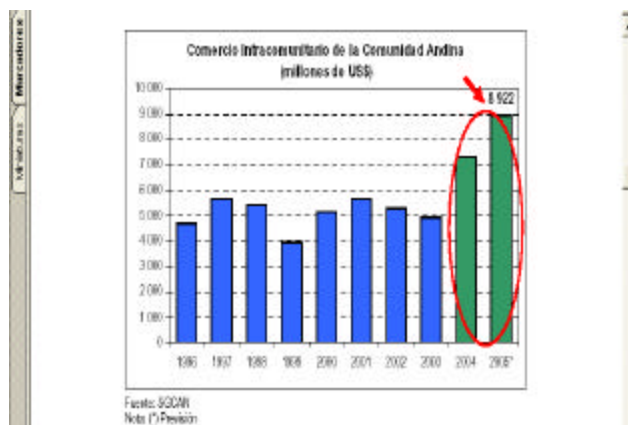
Con respecto al Resto del Mundo, el comercio exterior del Perú se caracterizó por un significativo aumento, tanto de sus exportaciones (34.3%) como de sus importaciones (28.2%). De esta forma se obtuvo un incremento del superávit comercial extrarregional, el cual pasó de US\$ 4 664 173 a US\$ 6 614 985.

4.2.4.2. Comunidad Andina (CAN)

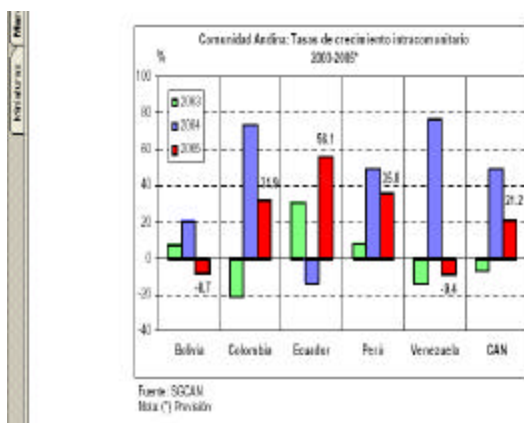
Por segundo año consecutivo, los países de la Comunidad Andina alcanzarían un nuevo récord histórico en el intercambio comercial intracomunitario, cuyo comercio en el 2005 giró alrededor de los US\$ 8 922 000.

Con base en la última información disponible, las recientes previsiones de la Secretaría General de la Comunidad Andina muestran que el crecimiento intracomunitario en el 2005 superaría en más de US\$ 1 600 000 al anterior récord comercial obtenido en el 2004 que alcanzó los US\$ 7 300 000.

Gráfico Nº 30: Comercio Intracomunitario de la Comunidad Andina (Millones de US\$)



Este crecimiento, alrededor del 21%, tendría su explicación principal en la recuperación del dinamismo exportador ecuatoriano, en un nuevo repunte del intercambio comercial colombo-venezolano y en el fortalecimiento de las corrientes de comercio bilaterales entre Colombia, Ecuador y Perú, por su parte Perú mostraría una tasa de crecimiento importante del orden del 35.8%.

Gráfico Nº 31: Comunidad Andina: Tasas de crecimiento intracomunitario 2003-2005

Por su parte, Perú tendría en Colombia el principal mercado de destino de sus exportaciones, aunque habría mostrado una mayor dinámica en los mercados venezolano y ecuatoriano, donde sus exportaciones crecieron por encima del 41%. En general el 2005 ha sido un año en el que las relaciones bilaterales entre los países andinos se han visto vigorizadas.

El balance global que se alcanzaría en el comercio intracomunitario, resulta muy alentador en momentos en que es necesario que los Países Miembros adopten decisiones para profundizar la integración andina en sus ámbitos político, económico y, especialmente, en materia de desarrollo social. Esto sugiere que el mercado andino está consolidando su ritmo exportador al interior de un bloque cuya característica más importante radica en un intercambio cada vez más diversificado y en el cual predominan los productos manufacturados, con un impacto visible en la generación de empleo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas de nuestros países.

Cuadro Nº 70: Matriz de Exportaciones Intracomunitarias (Millones de dólares US\$)

MATRIZ DE EXPORTACIONES INTRACOMUNITARIAS (Millones de dólares)						
ENERO-DICIEMBRE 2005 1/						
PAIS EXPORTADOR	PAIS DE DESTINO					Comunidad Andina
	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela	
Bolivia		176	3	126	158	464
Colombia	48		1 330	719	2 113	4 211
Ecuador	6	345		911	95	1 357
Perú	154	359	289		288	1 090
Venezuela	5	1 022	300	473		1 801
						8 922

VARIACION RELATIVA ENERO-DICIEMBRE 2005/2004 (tasa de crecimiento)						
PAIS EXPORTADOR	PAIS DE DESTINO					Comunidad Andina
	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela	
Bolivia		47.1	-43.8	-8.8	-35.2	-8.7
Colombia	-16.4		33.1	35.1	31.8	31.9
Ecuador	13.7	75.0		57.0	9.3	56.1
Perú	15.5	34.9	41.3		45.1	35.8
Venezuela	23.9	-2.0	-22.6	-14.6		-9.4
						21.2

1/ Previsiones

FUENTE: COMUNIDAD ANDINA, Secretaría General
ELABORACION: Comunidad Andina, Secretaría General.

4.2.5. Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) - Sector Peruano de Confecciones

El Plan Estratégico Nacional Exportador - PENX constituye un interesante esfuerzo por articular una misión y una visión de cómo insertar de manera competitiva a la economía nacional en la economía mundial, como instrumento para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo social del país.

El Plan Estratégico Nacional Exportador - PENX se formuló a largo plazo, trabajando sobre objetivos estratégicos como el desarrollo de la oferta exportable, la política de promoción del comercio exterior y las estrategias de integración.

Los grandes retos vienen por parte de nosotros como país y cultura para convertirnos en una nación exportadora. Uno de los más importantes pensando en el largo plazo es el de desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica. La formación de una cultura exportadora va más allá de elaborar un producto listo para la exportación, tiene que ver con la formalidad, con las entregas a tiempo, con una presentación adecuada, con un proceso productivo eficiente y ecológico, con medidas de seguridad en las fábricas, con buenas prácticas laborales, entre otras cosas que formen una imagen de país eficiente que ofrece productos de elevada calidad.

4.2.5.1. Objetivos del Plan

El objetivo estratégico básico del PENX deberá ser el desarrollo, en general, de una oferta nacional de bienes y servicios con alto valor agregado, competitivos en el ámbito internacional; adicionando al conjunto básico de acciones orientadas a lograr este objetivo, un paquete de instrumentos y medidas orientados a facilitar nuestras exportaciones.

4.2.5.2. Estrategias Exportadoras para el Sector Peruano de Confecciones

Para impulsar el modelo de crecimiento y desarrollo económico basado en el incremento de las exportaciones es necesario adelantar una serie de acciones entre ellas tenemos las siguientes:

Productividad y competitividad

Para avanzar en acciones concretas tendientes a incrementar los niveles de productividad y competitividad del aparato productivo del sector de confecciones para la exportación, orientados a mejorar la gestión de las PYMES, fomentar el ingreso a los mercados internacionales, reducir los costos asociados a las imperfecciones del mercado y dotar al aparato productivo con las condiciones necesarias para enfrentar la competencia extranjera en los mercados doméstico e internacional.

Apoyo al desarrollo tecnológico

A través de las entidades relacionadas al sector de confecciones para la exportación financiar el desarrollo de herramientas tecnológicas dirigidas a las PYMES con la finalidad que equiparen su nivel tecnológico frente a la competencia extranjera.

Capacitación y educación

El reentrenamiento del recurso humano y el fortalecimiento en educación técnica a los trabajadores de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación para que puedan adaptarse al acelerado cambio tecnológico, son componentes esenciales del Plan Estratégico Nacional de Exportaciones.

Regionalización de las exportaciones

El PENX reconoce la diversidad geográfica, económica, social y cultural del país y en este contexto, las ventajas comparativas que ofrecen sus diferentes regiones, sobretudo Lima en el Sector de Confecciones para la Exportación. En esta perspectiva, se debe profundizar en el conocimiento de la competitividad regional, aprovechando los diferentes estudios que se han realizado y fortaleciendo las cadenas productivas o "Clusters Regionales".

Nueva inversión extranjera en sectores exportadores

El estímulo de nueva inversión, tanto nacional como extranjera, al aparato productivo nacional se constituye en un objetivo prioritario del PENX. Sin embargo, el Plan reconoce que la Inversión Extranjera es un factor importante en la economía global y una pieza fundamental para la vinculación y activa participación de Perú en la misma. Esta inversión contribuye a la ampliación de la base productiva, al fortalecimiento de la capacidad exportadora de las confecciones y a los desarrollos de nuevos lazos comerciales.

Aplicación de instrumentos de fomento a las exportaciones

Se continuará con el apoyo a las exportaciones por parte de instituciones tales como el MINCETUR, PROMPEX, PROMPYME, ADEX y Cámara de Comercio de Lima.

Con el compromiso decidido de los intermediarios financieros, se fomentará el uso de las líneas de financiación tradicionales para capital de trabajo, preembarque y crédito para compradores, así como la garantía instantánea para las PYMES.

Estrategia de promoción (oferta exportable) de las confecciones peruanas

La inteligencia de mercados será esencial para identificar la oferta exportable que responda a la demanda internacional y a los nuevos mercados potenciales. La búsqueda de inversionistas extranjeros en los sectores de servicios y productos exportables es factor determinante en esta estrategia.

Herramientas claves en este propósito serán el Sistema de Inteligencia de Mercados, diseñado por el Mincetur, así como los programas de difusión de información en Prompex, Prompyme y ADEX.

Para el desarrollo de estos objetivos se incorporarán los avances tecnológicos en materia de transmisión electrónica de datos y se conformarán bases de datos que permitan identificar oportunidades comerciales en otros países, para poner a disposición del empresario peruano información completa y oportuna que permita incrementar la oferta exportable.

En cuanto a la inteligencia de mercados se buscarán nichos y oportunidades de exportación para los productos, en este caso las prendas de vestir con mayor demanda en el mercado latinoamericano.

La inteligencia de mercados contará con un proceso continuo y homogéneo de análisis y monitoreo de mercados, basado en: análisis de estadísticas de importaciones y exportaciones del mercado latinoamericano, perfiles de los países latinoamericanos (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), características de los clientes, contactos y estrategias de penetración.

Política arancelaria

Para garantizar el éxito de la política comercial propuesta, es necesario mantener la consistencia y la transparencia en los instrumentos de comercio particularmente en el manejo de los aranceles para asegurar su estabilidad. En el contexto global, el arancel debe ser un elemento de política comercial y no un mecanismo para aumentar los ingresos fiscales.

Los instrumentos de protección a las importaciones deben ser de carácter eminentemente arancelario. El uso de otros instrumentos de protección debe hacerse sólo ante la presencia de prácticas desleales de comercio, en circunstancias críticas de un sector productivo o en situaciones de crisis interna.

Para garantizar las condiciones de competitividad y estimular la oferta exportable, debe existir un manejo transparente y estrictamente temporal de los instrumentos no arancelarios tales como los contingentes de exportación y los vistos bueno del sector de confecciones para la exportación.

Simplificación y agilización de trámites de Comercio Exterior

La estabilidad en las reglas de juego y la celeridad con que éstas son aplicadas son factores esenciales para la seguridad de los inversionistas nacionales y extranjeros. Se deberá proponer que los procedimientos de comercio exterior sean simplificados de la mayor forma posible, en especial los aduaneros.

4.3. CLUSTER DE PYMES PERUANAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN

4.3.1. Competitividad en la Industria Textil – Confecciones

4.3.1.1. Competitividad en la Industria de Confecciones para la Exportación

El Plan Estratégico Nacional Exportador en la sección relacionada al Sector Textil y de Confecciones, menciona que la competitividad de las empresas exportadoras del sector depende de la posibilidad de acumular “capital sistémico” como resultado de la confluencia de un conjunto de capitales intangibles macroeconómicos, regionales y extraregionales.

En ese sentido, la competitividad de la industria de confecciones para la exportación se entiende como la capacidad que tiene cada empresa (grande, mediana o pequeña) y cada cadena productiva del sector para competir de igual a igual, con las principales empresas del mundo, en precio, calidad y servicio. Bajo otro enfoque, viene a ser la capacidad de producir y vender los productos más demandados por el mercado mundial, con las características y condiciones más demandadas (preferencias del cliente), la mayor calidad y precios suficientemente baratos respecto a la competencia; sin embargo hoy en día más que ser competitivos en precio y calidad, que son factores comunes con la competencia, hay que buscar marcar la diferencia, y ello precisamente se encuentra en el servicio al cliente, porque constituye un factor de valor agregado al cliente donde la gestión de las relaciones a largo plazo es núcleo de una ventaja competitiva sostenible.

El resultado natural de aumentar la competitividad de las empresas y cadenas productivas del sector es expandir sus exportaciones, por encima del crecimiento de sus importaciones.

La proyección al mercado interno en ciertos productos puede servir para establecer una plataforma base para alcanzar economías de escala. Sin embargo, la conquista del mercado externo hace más fácil la expansión de las ventas dentro del país, en la medida que el nivel de exigencia del cliente extranjero es mayor que el del cliente interno y en cuanto la competencia a escala internacional es mayor a la desplegada a escala nacional.

El capital sistémico regional es resultante de diez pilares de la competitividad:

1. Empresarial
2. Laboral
3. Organizacional
4. Logístico
5. Intelectual
6. Macroeconómico
7. Comercial
8. Institucional
9. Gubernamental
10. Social

Para impulsar la construcción de capital sistémico sectorial es necesario establecer un compromiso de todos agentes vinculados, sea directa o indirecta, con el comercio exterior en la formulación de objetivos y estrategias vinculadas a alcanzar la competitividad.

Además, se requiere construir capital sistémico a nivel de cada producto a ser priorizado, para lo cual es imprescindible identificar y desarrollar Cadena Productivas y Cadenas de Valor con los agentes específicos vinculados a ellos, sobre la base de Acuerdos de Competitividad.

A. Cadena Productiva

Por definición, la cadena productiva es una concentración sectorial o geográfica de empresas y agentes que intervienen directa o indirectamente en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas (relaciones hacia atrás), pasando por su transformación, la gestión del conocimiento y la producción de bienes intermedios y finales (relaciones hacia los costados), hasta el marketing y la comercialización (relaciones hacia adelante). Además de empresas, los agentes participantes son proveedores de información y servicios, entidades públicas, instituciones de asistencia técnica, investigación, capacitación, financiamiento y comunicación social, etc.

Al considerar que el trabajo es bajo objetivos compartidos, todos estos agentes generan importantes economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector).

La concepción sistémica del desarrollo de la competitividad es trascendente para maximizar la efectividad de la asignación de recursos, al hacer que las decisiones de los agentes no sean aisladas y aprovechen las sinergias que surgen del trabajo en conjunto.

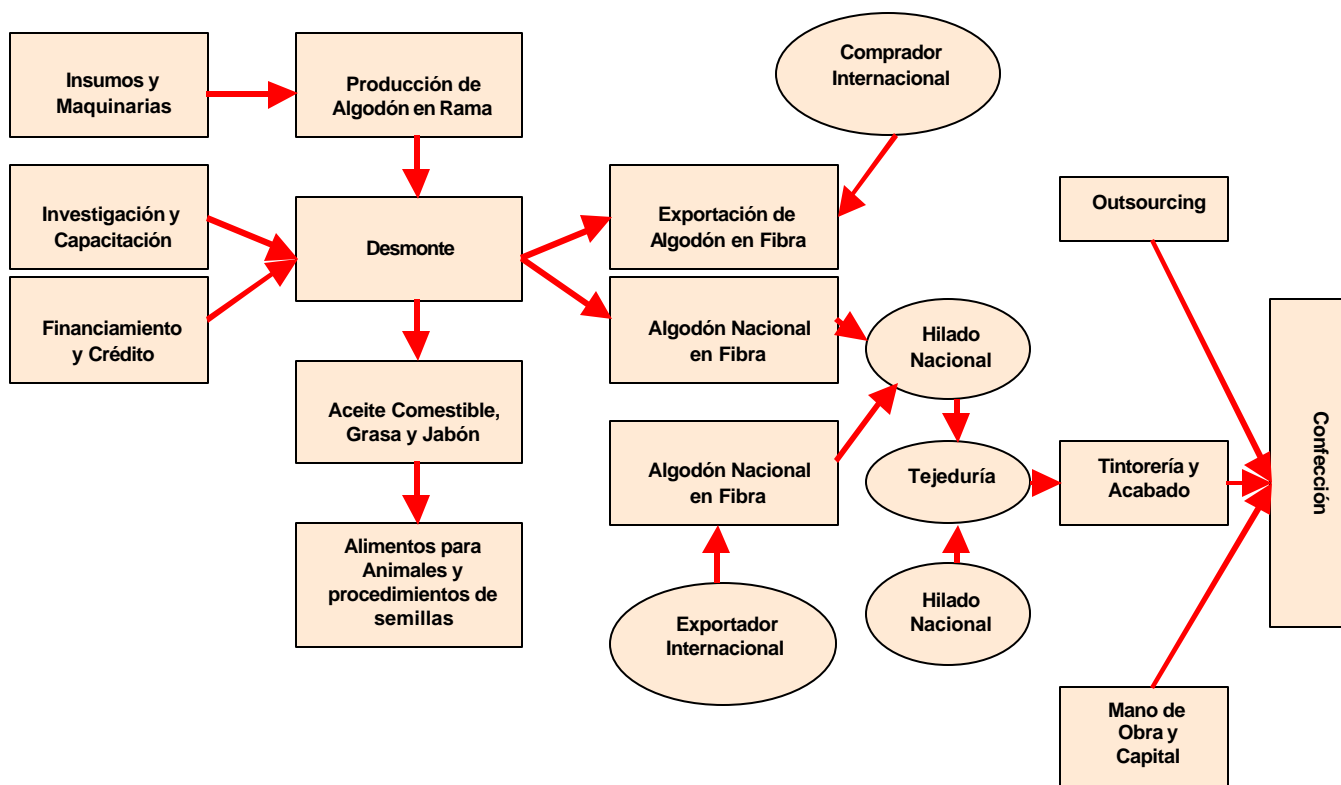
Desarrollar y consolidar redes de empresas y encadenamientos productivos, sobretodo de pequeñas y medianas empresas del sector, que permita aprovechar mejor las capacidades de cada quien y las sinergias del trabajo en equipo, contribuyendo a maximizar el valor agregado al cliente.

La eficiencia del conjunto es mayor a la de cada pequeña o mediana empresa aislada, debido a las externalidades que genera cada una a los demás, por las siguientes razones:

- La concentración y estandarización de la oferta atrae más clientes y facilita el acceso a mercados internacionales más grandes, tal es el caso de estudio se ha determinado dirigir el modelo de gestión relacional con los clientes a Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación al Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en una primera etapa para posteriormente apuntar a mercados como Estados Unidos, Unión Europea y Asia.
- La globalización de la oferta incentiva la especialización y la división de trabajo, lo que eleva la productividad.
- La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico, administrativo y de comercialización.
- La eficiencia compartida promueve la confianza y reputación, lo que se traduce en menores costos de transacción.

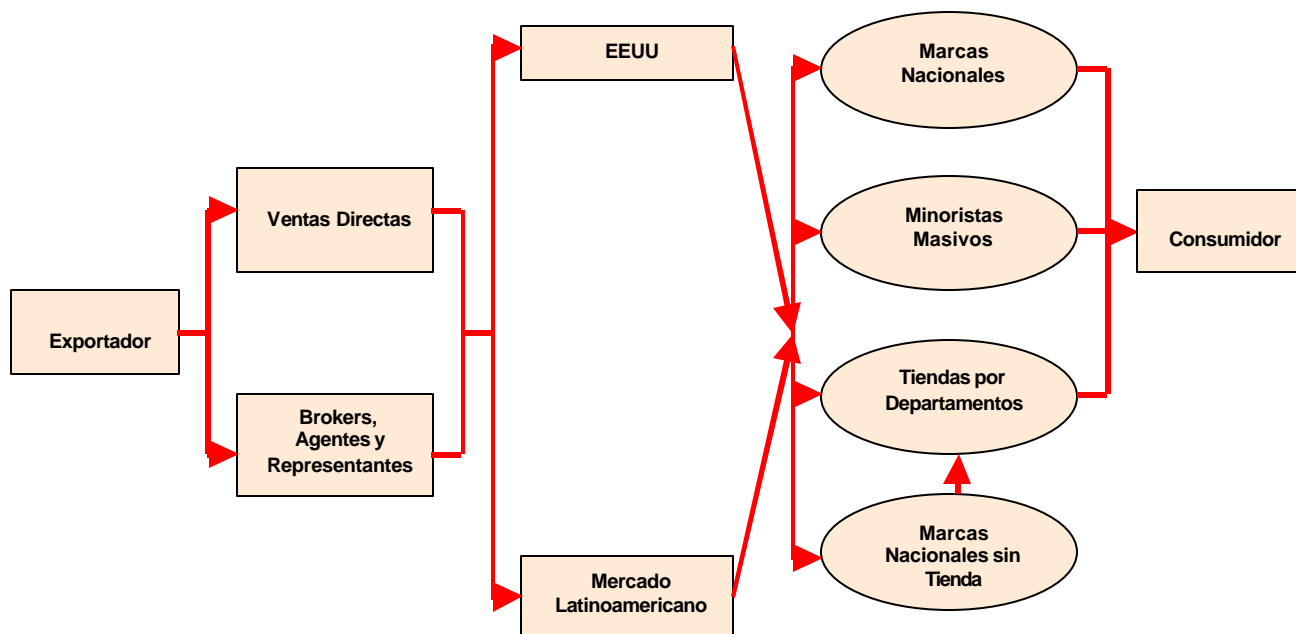
A continuación se presenta el Gráfico N° 32 que representa la Cadena Productiva del Sector Textil y de Confecciones

Gráfico N° 32: Cadena Productiva Textil y de Confecciones



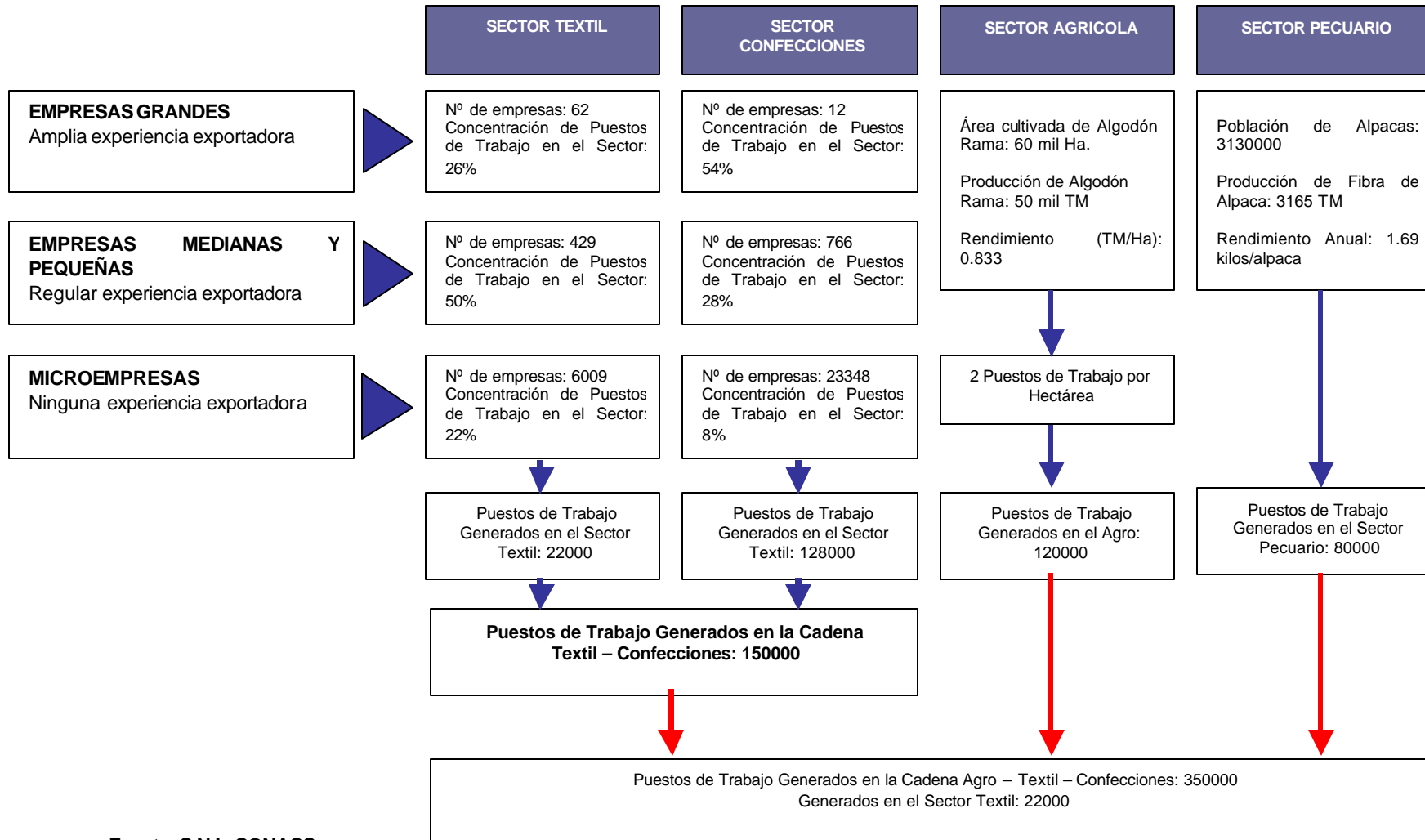
El Gráfico N° 33 representa la Cadena de Comercialización Externa que se da en el Sector Textil y de Confecciones.

Gráfico N°33: Cadena de Comercialización Externa



El sector textil y confecciones es uno de los mayores focos de generación de puestos de trabajo de la economía. Más del 10% de la población peruana depende su ingreso familiar de un puesto de trabajo generado directa o indirectamente en alguna de las actividades relacionadas con el proceso productivo de la cadena textil y de confecciones. En total los puestos generados por la cadena Agro-Textil – Confecciones son 350000 como se puede apreciar en el Gráfico N° 34.

Gráfico N° 34: Generación de Puestos de Trabajo de los Sectores Productivos



Fuente: S.N.I., CONACS
Elaboración: MAXIMIXE

B. Cadena de Valor

Es preciso analizar la competitividad en la Industria de confecciones para la exportación a través de la cadena de valor de Porter. En donde se destacará las actividades más relevantes: Se puede evidenciar a nivel de infraestructura la clara necesidad que tiene esta industria de desarrollar una visión enfocada en el desarrollo de una administración estratégica y el fortalecimiento de asociatividad a nivel de los diferentes eslabones de la cadena productiva se tornan indispensables.

También se hace necesario darle prioridad a las actividades de desarrollo tecnológico afectando las diferentes actividades de la cadena de valor de manera integrada, implicando inclusive que la TI pueda replantear el modelo de negocio por uno de E-Business o CRM (Customer Relationship Management). Por otro lado es evidente la necesidad de fortalecer la cadena de suministros, con el fin de lograr no sólo eficiencia y eficacia a nivel local sino sobretodo lograr con estos conceptos inserción a nivel internacional, como se presenta en el Cuadro N° 71.

Asimismo se ha podido apreciar que hace falta una mayor integración de la cadena e incluir más tecnología en sus procesos que permita un mayor fortalecimiento de las estrategias a futuro y menores costos en cada una de las actividades.

Finalmente se aprecia la necesidad de mantener capacitado al personal en todas las etapas de la cadena, y el contar con un sistema de información adecuado a sus necesidades y requerimientos propios y del medio, para tener procesos más eficientes y competitivos.

Cuadro N°71: Cadena de Valor del Sector Peruano de Confecciones para la Exportación

INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia centralizada en las empresas familiares. Recursos, planta física y maquinaria propias. - Solo grandes empresas con Planes de trabajo, paquetes contables sistematizados, participación en eventos y ferias nacionales e internacionales. - Apoyo Gobierno con entidades financieras y organismos internacionales. Incentivos, regulaciones, acuerdos con países. - Exigencia de las normas ISO para las empresas exportadoras, por parte de los compradores internacionales. - Precio del producto establecido por el cliente externo. - Procesos repetitivos en producción generando curva aprendizaje. 				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Información de los proveedores sobre materias primas. - Salario mínimo legal. - Personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua y retroalimentación de procesos. - Calidad ISO. - Personal calificado. - Contratación por un año o por tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado. - Conocimiento de manejo de mercancía. - Cumplir con estándares de empaque y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal no calificado. - No existe diferencia entre ventas y marketing - No existe capacitación constante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal poco calificado. - Atención no rápida a los clientes en el servicio postventa - Salario mínimo legal.
DESARROLLO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - No sistemas información integrados, ni plataformas para estar interconectados con sus proveedores. - Sistemas para llevar inventarios poco eficientes - Requerimientos de material vía telefónica y fax. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria poco especializada para producción de prendas. - Área de diseño no cuenta con programas actuales como CAT/CAM - Búsqueda de tendencias de moda por Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empaque y revisión de calidad manual. - Facturas elaboradas por el sistema contable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de pedidos vía telefónica y fax (físico) - No hay conectividad entre la empresa y el cliente a excepción de comunicaciones telefónicas y emails 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe solamente bases de datos de los clientes.
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos nacionales para mercados que requieran productos peruanos. - Insumos del exterior para fabricación de prendas a pedido. - Para maquila se usan los insumos importados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria básica para el proceso productivo. - Insumos, repuestos, reparación y mantenimiento de máquinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de empaques y embalaje de las prendas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Papelería.
	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites de importación de maquinaria e insumos. - Selección de los mejores proveedores. - Recibimiento y almacenamiento insumo. - Distribución de los insumos a las diferentes áreas de producción. - Verificación de inventarios de requerimientos nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso máxima capacidad instalada. - Programación manual o sistematizado proceso productivo si es pequeña o grande. - Proceso productivo de las prendas. - Reportes de producción diario. - Controles de calidad en todas las actividades del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de la prenda para ser empacada de acuerdo al mercado que vaya. - Revisión de calidad. - Distribución y entrega de los productos. - Contratación de servicios de embarque 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca promoción de la empresa por los diferentes medios. - Escasos Showrooms. - Participación en eventos de índole nacional e internacional - Venta de desperdicios producidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de la Página WEB de Marketplaces y Prompyme - Correo electrónico. - Las líneas de atención al cliente es a través de las áreas de ventas y/o marketing. - Instrucciones de manejo de las prendas.
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	VENTAS Y MARKETING	SERVICIO

MARGEN DE UTILIDAD

4.3.1.2. Competitividad del Sector Peruano de Confecciones para la Exportación

A. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

A través del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, (ver gráfico N° 35), se concluye que se requiere tener mejores niveles en el poder de negociación en especial con los proveedores, con los cuales la vinculación eficiente puede dar resultados muy positivos (por ejemplo un abastecimiento más equilibrado, eficiente y eficaz); esto tendrá un efecto que será traducido en la relación de la industria con sus clientes, en mejores servicios, con velocidad mayor de respuesta, claridad etc. En cuanto a la rivalidad competitiva esta es intensa, pero en precios y diferenciación. Se hace necesario también que las empresas existentes se unan para hacer más sólida la industria y tener mejor acceso a tecnologías y avances que de manera individual sería muy difícil de conseguir. La industria en general es atractiva y con alto potencial de crecimiento.

De acuerdo al gráfico, se puede apreciar que el poder negociador con respecto a los proveedores y compradores es débil para la industria de confecciones para la exportación de Lima Metropolitana, la cual se puede ver fortalecida a la hora de efectuar alianzas en el sector e incluso al integrarse en la cadena productiva de una forma real.

Las barreras de entrada están en un término medio con gran amenaza de nuevos competidores extranjeros mejor preparados y con más experiencia para trabajar en el sector, sin embargo las industrias interesadas en incursionar en Lima son las de insumos para el sector de confecciones.

La rivalidad entre las empresas de la región es fuerte aunque consideran que es una oportunidad la asociatividad y están dispuestos a unirse.

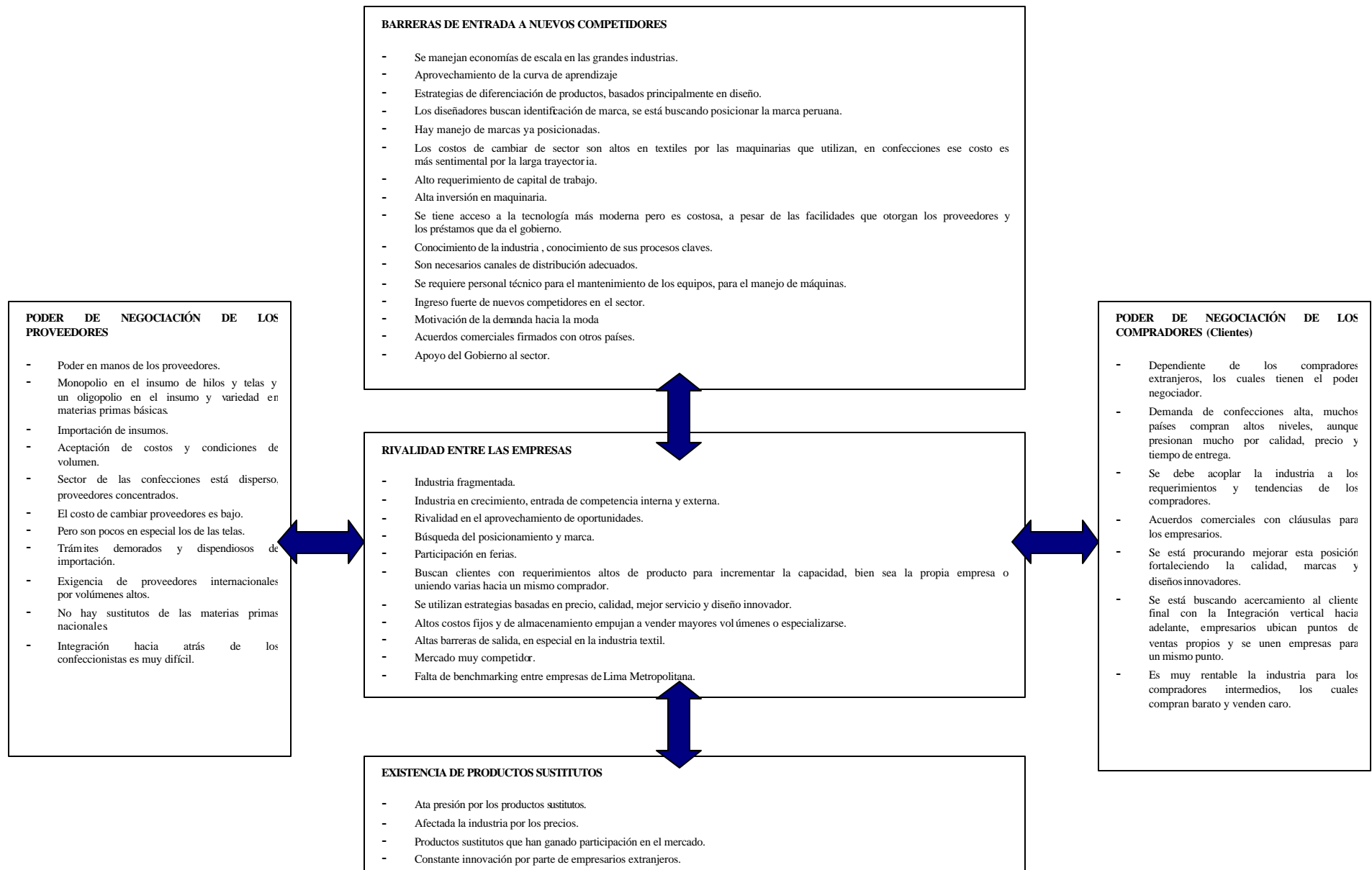


Gráfico N° 35: Fuerzas Competitivas del Sector de Confecciones para la Exportación

B. Análisis del Diamante Competitivo

A continuación se analizará brevemente cada uno de los elementos relacionados con el diamante competitivo de Porter para el sector de confecciones para la exportación (Ver gráfico N° 36), a efectos de determinar y cualificar cada uno de los elementos que hacen o no competitiva a la industria a nivel internacional.

Factores.- La materia prima, que es la clave en costos para las empresas de confecciones, presenta un insuficiente abastecimiento puesto que las telas deben de ser importadas soportando altos costos. Todo esto debido a que existe una dependencia de materia prima del extranjero (en un 80%) unido a los cultivos de algodón para el abastecimiento nacional, por lo que las telas se encarecen considerablemente, y hace menos competitivas a las empresas de textiles.

El país se ha visto afectado por la inestabilidad del gobierno entre los años 2004 y 2005, a pesar de ello la ubicación geográfica por ser zona de paso para la comercialización de productos entre países b beneficia en especial por la cercanía con los países latinoamericanos (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), con los que a través del CAN y ALADI se benefician con las políticas arancelarias. Ya en los factores avanzados se cuenta con fortalezas importantes en competitividad, como lo son la existencia de un personal capacitado técnicamente, capacitación por parte de entidades gubernamentales. Otra característica positiva es el buen servicio de la banca y entidades financieras, apoyando en especial a las empresas exportadoras.

Puntos que deben ser fortalecidos, ya que están con bajo nivel, son la Infraestructura vial, la deficiente infraestructura de transporte aéreo y marítimo, que encarecen la logística externa a la hora de comercializar externamente, el bajo nivel tecnológico que se relaciona igualmente con los costos y la productividad, los costos de materia prima (telas) con tendencia al alza, los costos de producción y logística altas: por otro lado la economía peruana muestra un panorama estable y favorecedor para la inversión.

Estrategia, Estructura y Rivalidad.- Es una Industria fragmentada, conformada en un alto porcentaje por empresas familiares, donde la gestión es marcada por el corto plazo (sólo las grandes empresas y en forma escasa utilizan herramientas de administración estratégica).

Débil asociatividad para fortalecer la industria. Existe también bajo nivel de integración entre textileros y confeccionistas. Tienen la posibilidad de integrarse verticalmente hacia adelante y hacia atrás, (aspecto que muchas empresas han aprovechado a fin de bajar costos). Se aprecia sin embargo, interés en una vocación exportadora y sensible al cambio, pero hay poca utilización de las herramientas que brinda el Gobierno para las exportaciones. Cuentan con crecientes negociaciones internacionales para la maquila y/o contratación de reconocidas empresas internacionales. Por otro lado, es una industria sensible a los cambios arancelarios que se presentan en el comercio exterior. (Hay una intensiva rivalidad internacional en precios, haciendo que los

márgenes de comercialización sean estrechos. En el país se tiene una especialización productiva orientada hacia la línea de prendas de vestir para damas, bebés y deportiva; esto como diferenciación ante otras empresas del sector. También los empresarios manejan mucho la subcontratación de procesos a través de empresas intermediarias para cumplir con los requerimientos de volúmenes internacionales, y esto se une al requerimiento de economías de escala para ser más productivos. La lógica estratégica predominante es la lógica estratégica tradicional (de costos bajos y diferenciación en diseños). Poca utilización de lógica estratégica contemporánea basada en la innovación en valor (se utiliza en forma muy escasa Tecnología de información, E-business, tecnología de planta, optimización de cadena de abastecimientos, de CRM, desconocimiento de estrategias basadas en intangibles como valoración de capital intelectual y Knowledge Management, escaso marketing). Sin embargo la firma de tratados y convenios como ALADI y CAN para el Mercado Latinoamericano, están haciéndoles sentir la necesidad de cambio.

Demanda: Hay una demanda sensible a los precios de los productos extranjeros con tendencias a la baja de precios internacionales y una amenaza alta de productos sustitutos. Sin embargo se cuenta como positivo porque son reconocidos los productos de ropa para damas, deportiva e infantil en el mercado Internacional, y hay alto poder adquisitivo de los principales clientes extranjeros.

Sectores conexos: En cuanto a este apartado se puede examinar que hay eficientes proveedores internacionales de materia prima. También que existen empresas que dan apoyo relevante a proyectos como son las empresas del sector, también tienen apoyo de entidades como MINCETUR, PROMPEX, PROMPYME, ADEX y la Cámara de Comercio de Lima; así como Instituciones que ofrecen formación profesional en diseño textil y de modas y entidades que apoyan el desarrollo tecnológico del sector.

Gobierno El gobierno está muy concretizado de la labor que debe cumplir. Existen diversos instrumentos de Política Pública para apoyar la competitividad de las empresas. Sin embargo y a pesar de los esfuerzos actuales del gobierno falta aún superar la burocratización en la Administración Pública, asimismo afianzar más las relaciones internacionales con los países vecinos; esto aunado a la necesidad de ofrecer estabilidad política y social.

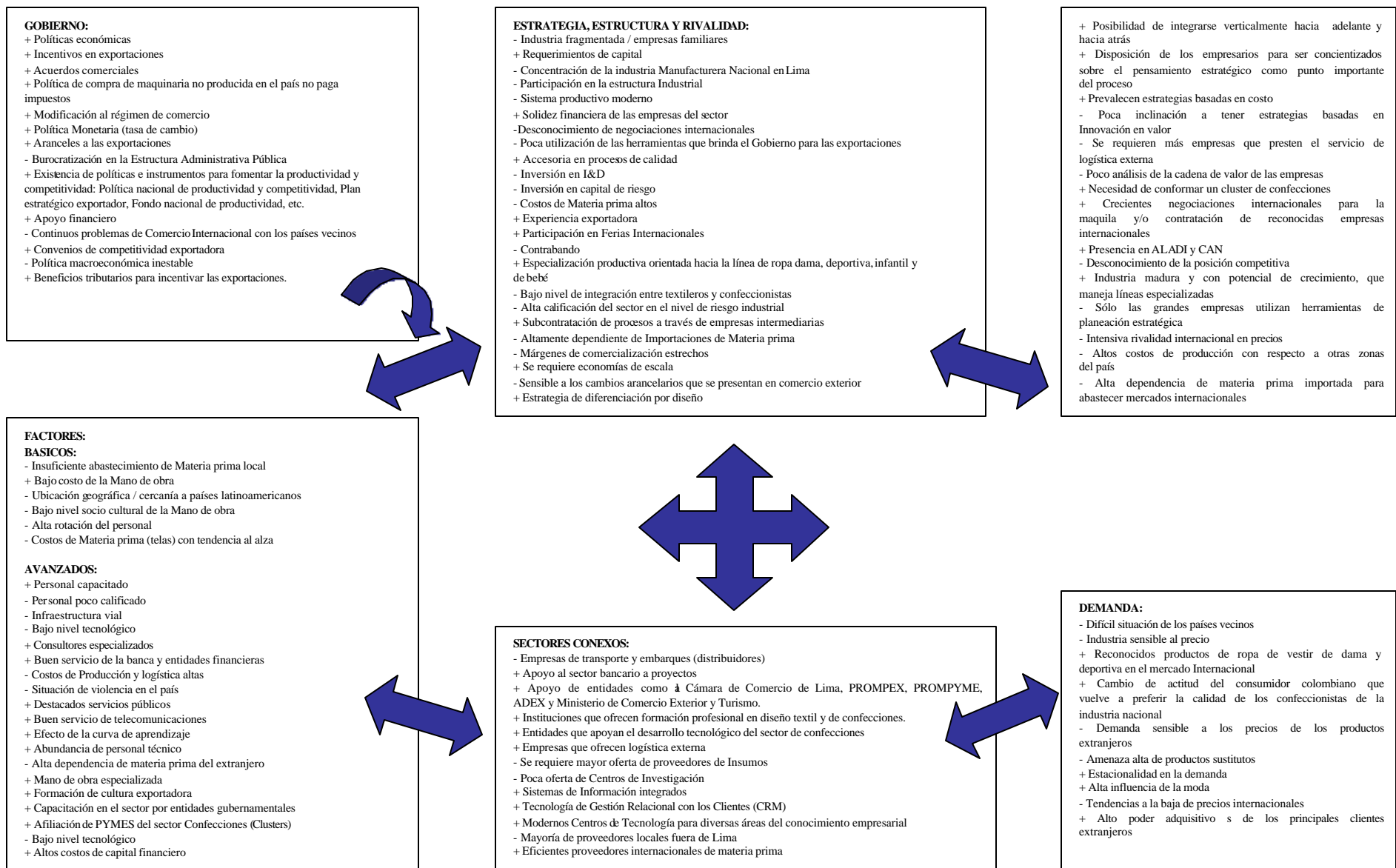


Gráfico Nº 36: Diamante Competitivo del Sector de Confecciones para la Exportación

4.3.1.3. Retos del Sector Peruano de Confecciones para la Exportación

Considerando la importancia de la formación de un cluster, se expondrá los retos del Sector Peruano de Confecciones para la Exportación a través del CAN y ALADI los mismos que justifican más la presencia de un cluster de confecciones dirigido al Mercado Latinoamericano.

La Comunidad Andina (CAN) es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI); el Sistema Andino de Integración (SAI) es el conjunto de órganos e instituciones que trabajan estrechamente vinculados entre sí y cuyas acciones están encaminadas a lograr los mismos objetivos: profundizar la integración subregional andina, promover su proyección externa y robustecer las acciones relacionadas con el proceso.

El comercio de bienes entre Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela está totalmente liberado, lo cual significa que las mercaderías originarias de estos países ingresan sin pagar aranceles al territorio de cada uno de ellos. Los cuatro países tienen, por lo tanto, una zona de libre comercio, a la que se está incorporando Perú, de acuerdo a un Programa de Liberación. Las acciones de los países andinos están dirigidas a administrar y perfeccionar este mercado ampliado y lograr su buen funcionamiento. A este objetivo responden las normas de origen, los reglamentos técnicos y las medidas para prevenir y corregir las prácticas que puedan distorsionar la libre competencia.

Por otro lado, formar parte del mayor grupo latinoamericano de integración (ALADI) conformado por doce países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela y representando en conjunto 20 millones de kilómetros cuadrados y más de 430 millones de habitantes. Propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, mediante tres mecanismos:

- Una preferencia arancelaria regional que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.
- Acuerdos de alcance regional (comunes a la totalidad de los países miembros).
- Acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área.

En ese sentido, es una buena oportunidad para las PYMES, porque existe la posibilidad de atender otros países latinoamericanos con los productos peruanos, lo cual podría llegar a generar una serie de ingresos adicionales iguales a los del ATPDEA. Asimismo ello ayudaría a que muchas de las PYMES peruanas, que no se han animado a exportar, lo hagan, considerando que es un mercado potencial al que se espera llegar con fuerza, el país recibiría ingresos adicionales por nuevas ventas, se generará un gran número de empleos directos, se mejorará el mercado de capitales y se reactivarán todos los sectores del país, entre muchos otros beneficios.

La desventaja para las PYMES peruanas, como se mencionó anteriormente es que carecen de una adecuada infraestructura, tecnología y cultura organizacional orientada a la gestión relacional con los clientes porque se considera conveniente la formación de cluster que les permita consolidarse como un bloque competitivo en el mercado internacional.

Asimismo, se debe considerar la entrada fuerte de China al mercado en condiciones preferenciales, con lo se considera importante que la industria de América Latina debe prepararse adecuadamente, considerando que las preferencias arancelarias para los países tercer mundistas acabarán y serán los países mejor preparados y más fuertes los que acaparán la mayor parte del mercado, por esa falta de competitividad de los países latinos en sus organizaciones. Previniendo esta amenaza se deben implementar mejoras de manera rápida, aprovechando también la buena imagen que se tiene de las empresas peruanas y los contactos internacionales que se han logrado a través de misiones comerciales y ferias nacionales e internacionales

4.3.2. Factores de Competitividad para las PYMES peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación

4.3.2.1. Desarrollo de la Administración Estratégica

Se considera fundamental desarrollar una visión de mediano a largo plazo de la industria peruana de confecciones para la exportación, específicamente integrada por las PYMES, siendo fundamental un intenso programa de sensibilización que conduzca al cambio de mentalidad del empresario para dar respuesta las exigencias del nuevo entorno competitivo. La intención es que la gestión a largo plazo sea la que prime, respecto al enfoque corto placista actual que tienen los empresarios del país. Este cambio de mentalidad implica construir futuro de la industria de una forma creativa y conjunta con diferentes actores involucrados. Esta nueva mentalidad abrirá horizontes más claros ante un panorama cambiante, que le ofrecerá la posibilidad de ser competitivos basado en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

4.3.2.2. Asociatividad y Cooperación

Logrado el cambio en la administración estratégica se podrá superar la falta de asociatividad que existe en la actualidad en el país, presentándose con esto un incremento en los niveles de cooperación y de unión entre pequeños y medianos empresarios del sector. La intención es fortalecer la consolidación del cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación. Al fortalecer la integración tanto en cada eslabón de la cadena productiva, como la cadena de valor, donde se crearán las condiciones para fortalecer la industria y el cluster emergente en el sector. La asociatividad también tendrá un importante impacto en el mayor poder negociador ante sus proveedores e incluso ante sus compradores, consiguiendo reducciones considerables en costos y un aumento notorio en su productividad y competitividad, pues ya en grupo será atractivo para los demás eslabones de la cadena ubicarse en la misma zona, atrayendo no sólo a sectores conexos y de apoyo sino a inversionistas que vean en esta integración posibilidades de

lucro, de esta manera se tendrá, entre otros, mayor y mejor acceso a insumos, con mayor rapidez en la entrega y a costos competitivos.

En el aspecto de fortalecer la integración de la cadena productiva, se observa que es importante seguir trabajando con estrategias de integración vertical hacia atrás para depender menos de la materia prima importada, la cual es costosa y tiene limitaciones de volumen, lo que conlleva un peso negativo considerable para la industria en competitividad. El ir hacia atrás en la cadena de abastecimiento trae beneficios enormes para las organizaciones, como el poder contar con insumos propios, en especial de telas, brindando mayores estándares de productividad.

4.3.2.3. Innovación en Valor

Es importante plantear estrategias que contribuyan al generar e innovar en valor para el cliente. Este enfoque es más sustentable a mediano plazo (Las estrategias basadas en costos y diferenciación ya no son suficientes para competir en la nueva economía).

Este nuevo planteamiento de estrategias, genera mejores oportunidades de negocio, ya que se tendrá como base de la estrategia, la innovación, creatividad (por ejemplo en diseño), flexibilidad (requisito necesario para Pymes - pequeñas y medianas empresas) buscando siempre la utilización proactiva de la información y el conocimiento, por lo que se requiere hacer viable la aplicación de técnicas gerenciales de gestión relacional a largo plazo que fidelice al cliente, como CRM, dada la preocupación por el cliente externo y la importancia de conectarse con él para ofrecerle un adecuado servicio.

4.3.2.4. Capital Humano

Los factores anteriores se logran con el compromiso de las personas en las organizaciones, son ellos e inclusive su entorno social los que permitirán obtener las ventajas competitivas reales para las PYMES del sector. Por esta razón se hace indispensable el brindar las mejores condiciones de desarrollo y de motivación (salariales inclusive).

La valorización del capital humano y de su conocimiento, es la base de todo esquema competitivo contemporáneo. Se requiere de todo un programa de desarrollo integrado a la estrategia de creación de valor para el cliente. El desafío está en generar el compromiso para las personas que decidan emprender el reto de la competitividad en el sector.

4.3.2.5. Tecnología

Es un factor crítico y primordial considerando el ambiente global de los negocios y la tendencia a la conectividad de las empresas. El sector debe considerar seriamente incluir a la tecnología una adecuada gestión de la base de clientes, a fin de generar valor a partir de ella, de tal manera que le permita crear nuevos negocios, servicios, con mayor velocidad de respuesta y por ende mayor oportunidad. El uso estratégico de la tecnología de información debe también favorecer los procesos de

interconexión no sólo interno sino externo, por ejemplo con una adecuada gestión de las relaciones con los clientes, los proveedores y distribuidores que permitan fidelizarlos, asimismo soluciones basadas en el uso intenso de Internet, que implique hasta reconfiguración de modelos de negocios son recomendados, soluciones basados en sistemas integrados de información orientados a PYMES como Enterprise Resource Planning (ERP, serían de vital importancia ya que estos contribuyen también a apoyar la optimización de la cadena de suministros, de la gestión de clientes de forma muy significativa a través del CRM (Customer Relationship Management). Las experiencias internacionales sobre uso estratégico de TI en la industria de confecciones demuestran que esto es posible.

4.3.2.6. Estabilidad Política y Social

Se observa que se requiere mejorar los niveles de estabilidad, para lograr que el país sea atractivo para los inversionistas extranjeros y para que los diferentes agentes que afectan la industria le apuesten en aras de mayor progreso y desarrollo. Unido a lo anterior se requiere que el Estado se interese aún más por esta industria de confecciones para la exportación y mejore los factores que del Gobierno dependen las cuestiones como regulación del comercio exterior, mayor eficiencia de las aduanas, promoción de alianzas y acuerdos estratégicos, un mayor apoyo del gobierno al sector algodónero, incentivos para el sector, etc., para con todo esto mejorar la calidad de vida, con menos pobreza, más trabajo, más ingresos per cápita, más desarrollo y más actividad económica interna.

4.3.3. Propuesta de un Cluster de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación

A continuación se plantea el esquema que seguiría un Cluster de PYMES peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación.

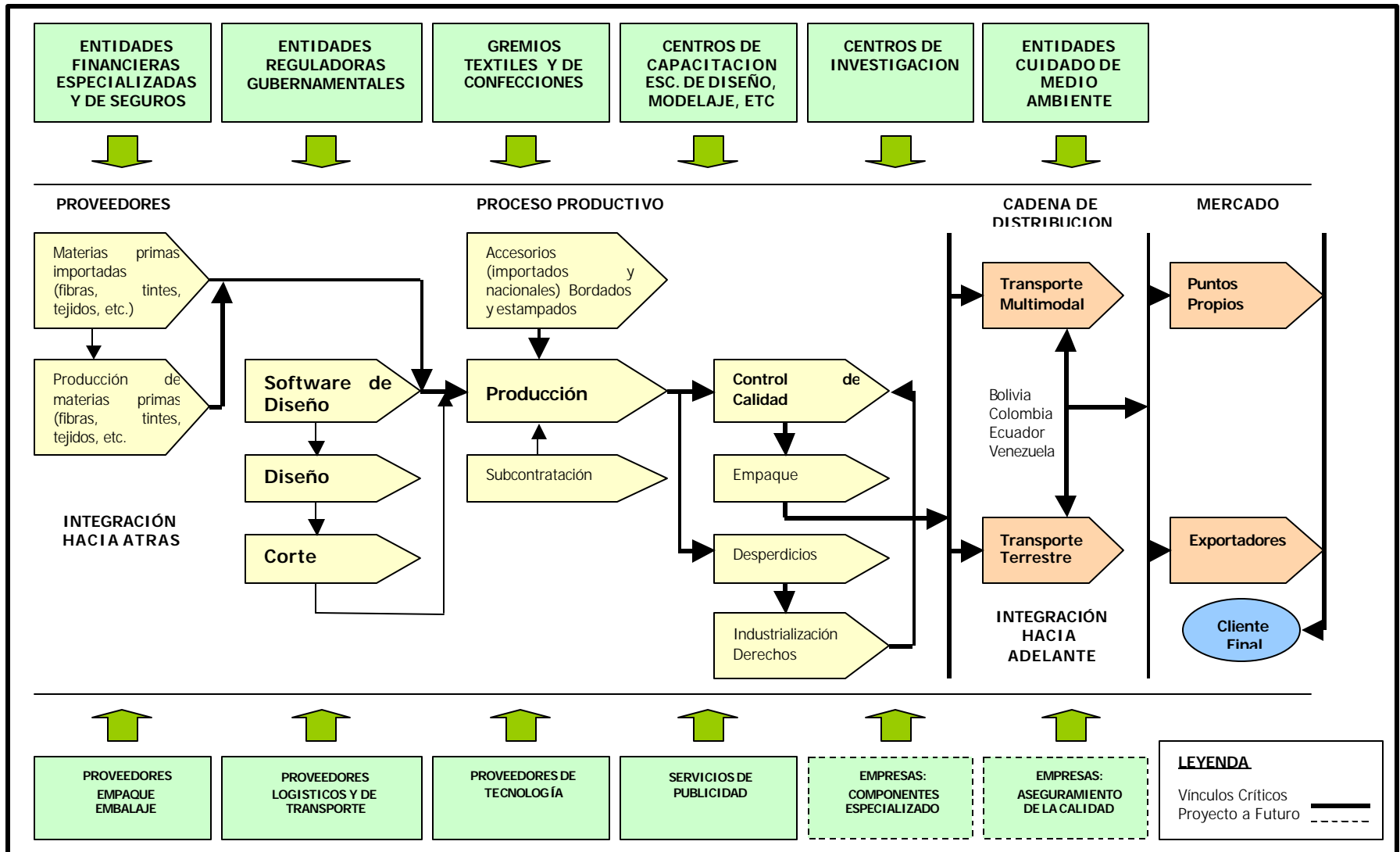


Gráfico N° 37: Propuesta de Cluster de PYMES peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES – ENCUESTA

De acuerdo a los dos formatos de Encuestas con Entrevistador Cara a Cara dirigidos al Gerente General y Jefes de Área se ha determinado las siguientes variables relevantes para la investigación:

- Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido al Gerente General

1. Razón Social
2. Distrito
3. Tipo de empresa
4. Tamaño de empresa
5. Número de empleados
6. Ventas anuales
7. Años de experiencia en el sector de confecciones para la exportación
8. Países de exportación
9. Cargo de trabajo
10. Años de experiencia en la empresa
11. Tiempo ocupando el cargo
12. Área de Marketing y/o Ventas
13. Conocimiento de marketing relacional
14. Tendencia del marketing relacional
15. Práctica del marketing relacional en la empresa
16. Organización orientada al cliente
17. Modelo de gestión de las relaciones con los clientes
18. Desarrollo de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes
19. Presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
20. Calidad de procesamiento de la información en la base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
21. Consecución de los clientes en la Base de datos
22. Fidelización de los clientes en la base de datos
23. Recuperación de los clientes en la base de datos
24. Compromiso y contacto con sus clientes
25. Relaciones con los proveedores
26. Descripción de requerimientos del cliente
27. Respuestas adecuadas a las necesidades del cliente
28. Administración de empresas
29. Experiencia en el manejo de PYMES del sector de confecciones para la exportación
30. Años de experiencia en la administración
31. Factores de competitividad en el mercado latinoamericano
32. Posibilidad de competencia en el mercado latinoamericano
33. Participación en ferias comerciales internacionales
34. Envío de muestras al mercado internacional
35. Investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano
36. Formación de un cluster de PYMES
37. Ventajas competitivas

38. Beneficio de Tratados, acuerdos y leyes vigentes
39. Estrategias de gestión relacional
40. Evaluación y control de las estrategias
41. Indicadores de gestión para la evaluación de las estrategias
42. Seguimiento de los indicadores de gestión

- **Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido a los Jefes de Área**

1. Razón Social
2. Distrito
3. Tipo de empresa
4. Tamaño de empresa
5. Número de empleados
6. Ventas anuales
7. Años de experiencia en el sector de confecciones para la exportación
8. Países de exportación
9. Cargo de trabajo
10. Años de experiencia en la empresa
11. Tiempo ocupando el cargo
12. Conocimiento de marketing relacional
13. Organización orientada al cliente
14. Práctica del marketing relacional en la empresa
15. Compromiso y contacto con sus clientes
16. Gestión de las relaciones con los proveedores
17. Conocimiento de clientes, proveedores y distribuidores
18. Número de clientes actuales no potenciales
19. Número de proveedores actuales no potenciales
20. Número de distribuidores actuales no potenciales
21. Número de clientes potenciales
22. Número de proveedores potenciales
23. Número de distribuidores potenciales
24. Número de posibles clientes
25. Número de posibles proveedores
26. Número de posibles distribuidores
27. Número de socios estratégicos
28. Demanda del mercado latinoamericano
29. Oferta del mercado latinoamericano
30. Modelo de gestión de las relaciones con los clientes
31. Desarrollo de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes
32. Presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
33. Calidad de procesamiento de la información en la base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
34. Consecución de los clientes en la Base de datos
35. Fidelización de los clientes en la base de datos
36. Recuperación de los clientes en la base de datos
37. Sistema de retroalimentación del cliente
38. Sistema de atención de quejas del cliente
39. Tiempo real de respuesta a quejas del cliente
40. Satisfacción del sistema de quejas
41. Costos de ventas y marketing
42. Comunicación efectiva y dinámica entre áreas
43. Comunicación adecuada en el área de marketing y/o ventas
44. Frecuencia de pedidos
45. Porcentaje de ventas realizadas en función a lo producido
46. Porcentaje de ventas cruzadas en función a lo producido

47. Criterios de segmentación por pedidos de clientes
48. Costos de la recuperación efectiva de productos y/o servicio
49. Porcentaje de costos de ventas
50. Rentabilidad sobre la inversión en el área de marketing y/o ventas
51. Precios relativos de productos primarios

5.2. PERFIL TÉCNICO DE LAS VARIABLES – ENCUESTA

El perfil técnico de las variables empleadas en ambas encuestas se presenta a continuación, esquematizados por SPSS V. 12.00.

- Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido al Gerente General

	Name	Type	Wf	Decl	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	Razon_social	String	1	0	Razón Social	{A, Alianza Textil S.A.	None	11	Left	Ordinal
2	Distrito	String	8	0	Distrito	None	None	8	Left	Ordinal
3	Tipo_empresa	String	8	0	Tipo de empresa	{1, S.A.C}...	None	8	Left	Ordinal
4	Tamaño_empresa	String	8	0	Tamaño de empresa	{1, pequeña}...	None	8	Left	Ordinal
5	Empleados	String	1	0	Número de empleados	{1, 11-49 empleados}...	None	8	Left	Ordinal
6	Ventas_anuales	String	1	0	Ventas anuales	{1, De US\$ 40000 A U	None	7	Left	Ordinal
7	Años_experiencia	String	8	0	Años de experiencia	{1, Dos años}...	None	8	Left	Ordinal
8	Países_exporta	String	8	0	Países a los que exporta	{1, Bolivia}...	None	8	Left	Nominal
9	Cargo_trab	String	8	0	Cargo de trabajo	None	None	8	Left	Nominal
10	Años_exp_emp	Numeric	2	0	Años de experiencia en la empresa	None	None	8	Right	Scale
11	Tiempo_cargo	Numeric	2	0	Tiempo en el cargo	None	None	8	Right	Scale
12	Area_mkt_relac	String	1	0	Área de marketing y/o ventas	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
13	Conoc_mkt_relac	String	1	0	Conocimiento de marketing relacional	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
14	Tendencia_mkt_relac	String	8	0	Tendencia del marketing relacional	{1, BAJA}...	None	8	Left	Ordinal
15	Prac_mkt_relac	String	8	0	Práctica del marketing relacional	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
16	Organiz_cliente	String	8	0	Organización orientada al cliente	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
17	Modelo_GRC	String	8	0	Modelo de gestión de las relaciones con lo	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
18	Desa_Mod_GRC	String	8	0	Desarrollo del modelo de gestión de las rel	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
19	Pres_BD	String	8	0	Presencia de BD de clientes, proveedores	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
20	Calidad_BD	String	8	0	Calidad en el procesamiento de la informa	{1, BAJA}...	None	8	Left	Ordinal
21	Consec_cli_BD	String	8	0	Consecución de clientes en la BD	{1, BAJA}...	None	8	Left	Ordinal
22	Fideliz_cli_BD	String	8	0	Fidelización de los clientes en la BD	{1, BAJA}...	None	8	Left	Ordinal
23	Recup_cli_BD	String	8	0	Recuperación de los clientes en la BD	{1, BAJA}...	None	8	Left	Ordinal
24	Corripio_contac_cli	String	8	0	Compromiso y contacto con los clientes	{1, Gestionando la rela	None	8	Left	Ordinal
25	Relac_provee	String	8	0	Relaciones con los proveedores	{1, Negociación de pre	None	8	Left	Ordinal
26	Descrip_req_cli	String	8	0	Descripción de los requerimientos del clien	{1, SI}...	None	5	Left	Ordinal
27	Resp_nec_cli	String	8	0	Respuestas adecuadas a las necesidades	{1, SI}...	None	4	Left	Ordinal
28	Adm_pymes	String	8	0	Conoc. Administración de empresas	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
29	Exp_pymes_conf	String	8	0	Experiencia en el manejo de PYMES del s	{1, SI}...	None	5	Left	Ordinal
30	Años_exp_adm	Numeric	3	0	Años de experiencia en el manejo adminis	None	None	5	Right	Scale
31	Fac_compet_ml	String	8	0	Factores de competencia en el mercado la	{1, Integrar un cluster	None	11	Left	Ordinal
32	Posi_comp_ml	String	8	0	Posibilidades de competencia en el merca	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal

- Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido a los Jefes de Área

	Name	Type	Width	Dec	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	Razon_social	String	1	0	Razón Social	{A, Alianza Textil S.A	None	11	Left	Ordinal
2	Distrito	String	8	0	Distrito	None	None	8	Left	Ordinal
3	Tipo_empresa	String	8	0	Tipo de empresa	{1, S.A.C}...	None	8	Left	Ordinal
4	Tamaño_empresa	String	8	0	Tamaño de empresa	{1, pequeña}...	None	8	Left	Ordinal
5	Empleados	String	1	0	Número de empleados	{1, 11-49 empleados}	None	8	Left	Ordinal
6	Ventas_anuales	String	1	0	Ventas anuales	{1, De US\$ 40000 A	None	7	Left	Ordinal
7	Años_experiencia	String	8	0	Años de experiencia	{1, Dos años}...	None	8	Left	Ordinal
8	Países_exporta	String	8	0	Países a los que export	{1, Bolivia}...	None	8	Left	Nominal
9	Cargo_trab	String	8	0	Jefe de Área	{1, Jefe de Marketing	None	14	Left	Nominal
10	Años_exp_emp	Numeric	2	0	Años de experiencia en	None	None	8	Right	Scale
11	Tiempo_cargo	Numeric	2	0	Tiempo en el cargo	None	None	8	Right	Scale
12	Conoc_mk_relac	String	1	0	Conocimiento de market	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
13	Organiz_cliente	String	8	0	Organización orientada	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
14	Prac_mkt_relac	String	8	0	Practica del marketing r	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
15	Compro_contac_cli	String	8	0	Compromiso y contacto	{1, Gestionando la rel	None	8	Left	Ordinal
16	Relac_provee	String	8	0	Relaciones con los prov	{1, Negociación de pr	None	8	Left	Ordinal
17	Conoc_cli_prov_dis	String	1	0	Conocimiento de los cli	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
18	Num_cli_act_nopoten	Numeric	8	0	Número de clientes actu	None	None	5	Right	Scale
19	Num_prov_act_nopoten	Numeric	8	0	Número de proveedores	None	None	7	Right	Scale
20	Num_dis_act_nopoten	Numeric	8	0	Número de distribuidore	None	None	6	Right	Scale
21	Num_cli_poten	Numeric	8	0	Número de clientes actu	None	None	6	Right	Scale
22	Num_proved_poten	Numeric	8	0	Número de proveedores	None	None	6	Right	Scale
23	Num_dis_poten	Numeric	8	0	Número de distribuidore	None	None	7	Right	Scale
24	Num_pos_cli_captar	Numeric	8	0	Número de posibles cli	None	None	8	Right	Scale
25	Num_pos_prove_captar	Numeric	8	0	Número de posibles pro	None	None	6	Right	Scale
26	Num_pos_dis_captar	Numeric	8	0	Número de posibles dist	None	None	7	Right	Scale
27	Num_Socios_estrateg	Numeric	8	2	Número de socios estrat	None	None	8	Right	Scale
28	Demanda_ML	String	8	0	Demanda del mercado l	{1, SI}...	None	8	Left	Nominal
29	Oferta_ML	String	8	0	Oferta del mercado latín	{1, SI}...	None	8	Left	Nominal
30	Modelo_GRC	String	8	0	Modelo de gestión de la	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
31	Desa_Mod_GRC	String	8	0	Desarrollo del modelo d	{1, SI}...	None	8	Left	Ordinal
32	Pres_RD	String	8	0	Presencia de RD de cli	{1, SI}	None	8	Left	Ordinal

5.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES RELEVANTES

- **Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido al Gerente General**

1. Tipo de empresa
2. Tamaño de empresa
3. Ventas anuales
4. Años de experiencia en el sector de confecciones para la exportación
5. Países de exportación
6. Años de experiencia en la empresa
7. Área de Marketing y/o Ventas
8. Conocimiento de marketing relacional
9. Tendencia del marketing relacional
10. Práctica del marketing relacional en la empresa
11. Modelo de gestión de las relaciones con los clientes
12. Desarrollo de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes
13. Presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
14. Calidad de procesamiento de la información en la base de datos de clientes, proveedores y distribuidores
15. Consecución de los clientes en la Base de datos
16. Fidelización de los clientes en la base de datos
17. Recuperación de los clientes en la base de datos
18. Compromiso y contacto con sus clientes
19. Relaciones con los proveedores
20. Descripción de requerimientos del cliente
21. Respuestas adecuadas a las necesidades del cliente
22. Administración de empresas
23. Experiencia en el manejo de PYMES del sector de confecciones para la exportación
24. Factores de competitividad en el mercado latinoamericano
25. Posibilidad de competencia en el mercado latinoamericano
26. Participación en ferias comerciales internacionales
27. Envío de muestras al mercado internacional
28. Investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano
29. Formación de un cluster de PYMES
30. Ventajas competitivas
31. Beneficio de Tratados, acuerdos y leyes vigentes
32. Estrategias de gestión relacional
33. Evaluación y control de las estrategias
34. Indicadores de gestión para la evaluación de las estrategias
35. Seguimiento de los indicadores de gestión

- **Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido a los Jefes de Área**

1. Conocimiento de clientes, proveedores y distribuidores
2. Número de clientes actuales no potenciales
3. Número de proveedores actuales no potenciales
4. Número de distribuidores actuales no potenciales
5. Número de clientes potenciales
6. Número de proveedores potenciales
7. Número de distribuidores potenciales
8. Número de posibles clientes
9. Número de posibles proveedores
10. Número de posibles distribuidores
11. Número de socios estratégicos

12. Demanda del mercado latinoamericano
13. Oferta del mercado latinoamericano
14. Sistema de retroalimentación del cliente
15. Sistema de atención de quejas del cliente
16. Tiempo real de respuesta a quejas del cliente
17. Satisfacción del sistema de quejas
18. Costos de ventas y marketing
19. Comunicación efectiva y dinámica entre áreas
20. Comunicación adecuada en el área de marketing y/o ventas
21. Frecuencia de pedidos
22. Porcentaje de ventas realizadas en función a lo producido
23. Porcentaje de ventas cruzadas en función a lo producido
24. Criterios de segmentación por pedidos de clientes
25. Costos de la recuperación efectiva de productos y/o servicio
26. Porcentaje de costos de ventas
27. Rentabilidad sobre la inversión en el área de marketing y/o ventas
28. Precios relativos de productos primarios

5.4. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

Para la tabulación de las variables, así como para su procesamiento se ha empleado el software estadístico SPSS V 12.00, a través de sus múltiples opciones como es el Analizador de Frecuencias, Cruce de tablas dinámicas e Interpolación.

5.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. Análisis de Estadística Descriptiva

5.5.1.1. Planteamiento

El planteamiento del análisis estadístico está dado por el siguiente procedimiento:

1. Identificación de las variables relevantes de las técnicas de recolección de datos (encuestas).
2. Determinación de los valores a tomar cada variable.
3. Ingreso de las variables con su respectiva codificación al programa SPSS a través del editor de variables.
4. Ingreso de la data obtenida producto de las técnicas de recolección de datos (Ficha de Encuesta 1: Muestra = 10 Gerentes Generales, uno por PYME; Ficha de Encuesta 2: Muestra = 40, cuatro Jefes de área por PYME) al SPSS a través del editor de data.
5. Determinar las relaciones y cruce de variables, para su posterior interpretación, con la finalidad de que los resultados constituya información relevante para la comprobación de las hipótesis.
6. Finalmente desarrollar la comprobación de las hipótesis, valiéndose de los resultados obtenidos en las encuestas y del trabajo de gabinete realizado.

5.5.1.2. Aplicación

Está constituida básicamente por el levantamiento de la información a través de un trabajo de campo. En ese sentido a continuación se presenta la data tabulada obtenida producto de la aplicación de ambas encuestas.

- Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido al Gerente General

	Razon_social	Distrito	Tipo_empresa	Tamaño_empresa	Empleados	Ventas_anuales	Años_experiencia	Países_exports	Cargo_trabaja	Años_experiencia
1										
2	Alianza Textil SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Bolivia	GERENTE	2
3	Anazer	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Ecuador	GERENTE	1
4	Blue Cotton Export	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	GERENTE	2
5	Cotton Concept SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Bolivia	GERENTE	1
6	Cotton Project SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	GERENTE	2
7	Confecciones San Antonio	LIMA	S.R.L.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Venezuela	GERENTE	4
8	Textiles Reunidos SAC	LIMA	S.A.C.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Ecuador	GERENTE	4
9	Textil City Star SAC	LIMA	S.A.C.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Tres años	Colombia	GERENTE	3
10	Rhin Textil SAC	LIMA	S.A.C.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Bolivia	GERENTE	5
11	NIM6 Textiles SAC	LIMA	S.A.C.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Tres años	Ecuador	GERENTE	4
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										

- Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido a los Jefes de Área

	Razon_social	Distrito	Tipo_empresa	Tamaño_empresa	Empleados	Ventas_anuales	Años_experiencia	Países_exports	Cargo_trabaja	Años_experiencia	Tiempo_cargo	Conocimiento_mkt	Organización_cliente	Practica_mkt
1	Alianza Textil SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Bolivia	Jefe de Marketing y/o	2	2	NO	SI	NO
2	Alianza Textil SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Bolivia	Jefe de Logística	2	2	NO	SI	NO
3	Alianza Textil SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Bolivia	Jefe de Producción	1	1	NO	SI	NO
4	Alianza Textil SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Bolivia	Jefe de Sistemas	1	1	SI	SI	NO
5	Anazer	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Ecuador	Jefe de Marketing y/o	1	1	NO	SI	NO
6	Anazer	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Ecuador	Jefe de Logística	1	1	SI	SI	NO
7	Anazer	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Ecuador	Jefe de Producción	1	1	SI	SI	NO
8	Anazer	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Tres años	Ecuador	Jefe de Sistemas	1	1	SI	SI	NO
9	Blue Cotton Export	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Marketing y/o	2	2	NO	SI	NO
10	Blue Cotton Export	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Logística	2	2	SI	SI	NO
11	Blue Cotton Export	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Producción	2	2	SI	SI	NO
12	Blue Cotton Export	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Sistemas	2	2	SI	SI	NO
13	Cotton Concept SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Bolivia	Jefe de Marketing y/o	1	1	SI	SI	NO
14	Cotton Concept SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Bolivia	Jefe de Logística	2	2	SI	SI	NO
15	Cotton Concept SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Bolivia	Jefe de Producción	1	1	SI	SI	NO
16	Cotton Concept SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Bolivia	Jefe de Sistemas	2	2	SI	SI	NO
17	Cotton Project SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Marketing y/o	2	2	SI	SI	SI
18	Cotton Project SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Logística	3	3	SI	SI	SI
19	Cotton Project SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Producción	2	2	SI	SI	SI
20	Cotton Project SAC	LIMA	S.A.C.	pequeña	11-49 empleados	De US\$ 40000 a US\$ 685000	Más de tres años	Colombia	Jefe de Sistemas	2	2	SI	SI	SI
21	Confecciones San Antonio	LIMA	S.R.L.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Venezuela	Jefe de Marketing y/o	3	3	SI	SI	SI
22	Confecciones San Antonio	LIMA	S.R.L.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Venezuela	Jefe de Logística	2	2	SI	SI	SI
23	Confecciones San Antonio	LIMA	S.R.L.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Venezuela	Jefe de Producción	2	2	SI	SI	SI
24	Confecciones San Antonio	LIMA	S.R.L.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Venezuela	Jefe de Sistemas	4	4	SI	SI	SI
25	Textiles Reunidos SAC	LIMA	S.A.C.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Ecuador	Jefe de Marketing y/o	3	3	SI	SI	SI
26	Textiles Reunidos SAC	LIMA	S.A.C.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Ecuador	Jefe de Logística	3	3	SI	SI	SI
27	Textiles Reunidos SAC	LIMA	S.A.C.	mediana	50-100 empleados	De US\$ 685000 a US\$ 1300000	Más de tres años	Ecuador	Jefe de Producción	3	3	SI	SI	SI

5.5.1.3. Resultados: Sistematización e Interpretación de Datos

Los resultados han sido sistematizados por técnica de recolección de datos, en función a las preguntas desarrolladas.

Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido al Gerente General

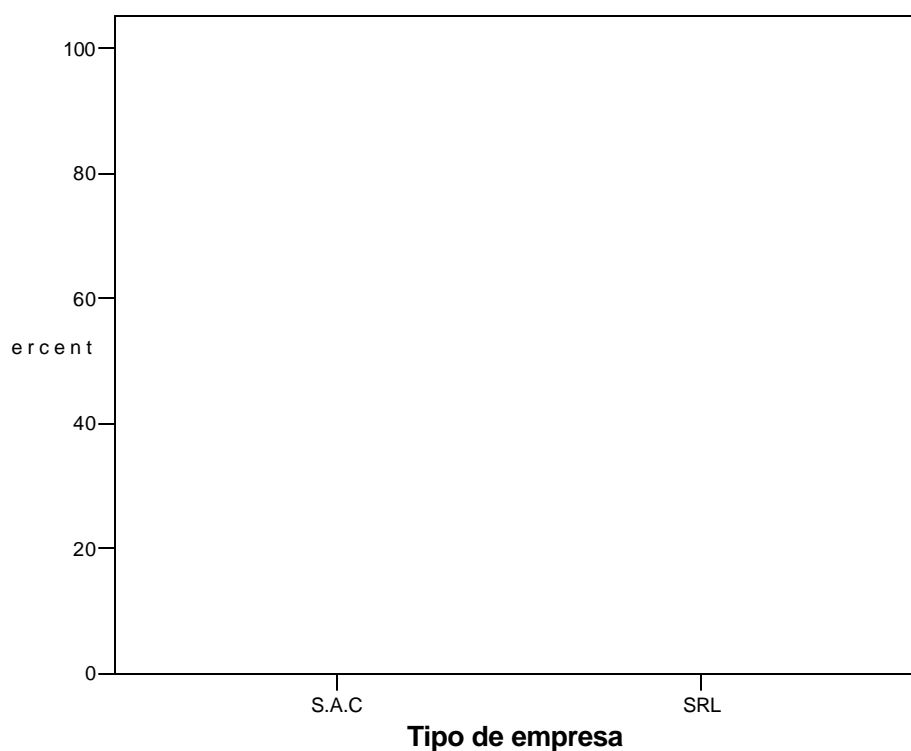
1. ¿Cuál es su tipo de empresa?

Objetivo: Precisar el tipo de empresa a cuál pertenece la PYME.

Tipo de empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S.A.C	9	90.0	90.0	90.0
SRL	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tipo de empresa



Análisis Interpretativo

Como podemos apreciar en el cuadro y en el Gráfico, sobre una muestra de las 10 PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, ubicadas en Lima Metropolitana, un 90% son de tipo Sociedad Anónima Cerrada (SAC), mientras que sólo un 10% representa al tipo Sociedad de responsabilidad Limitada (SRL); es debido a que en su mayoría las PYMES optan por formar una sociedad anónima cerrada por el número de empleados que alberga.

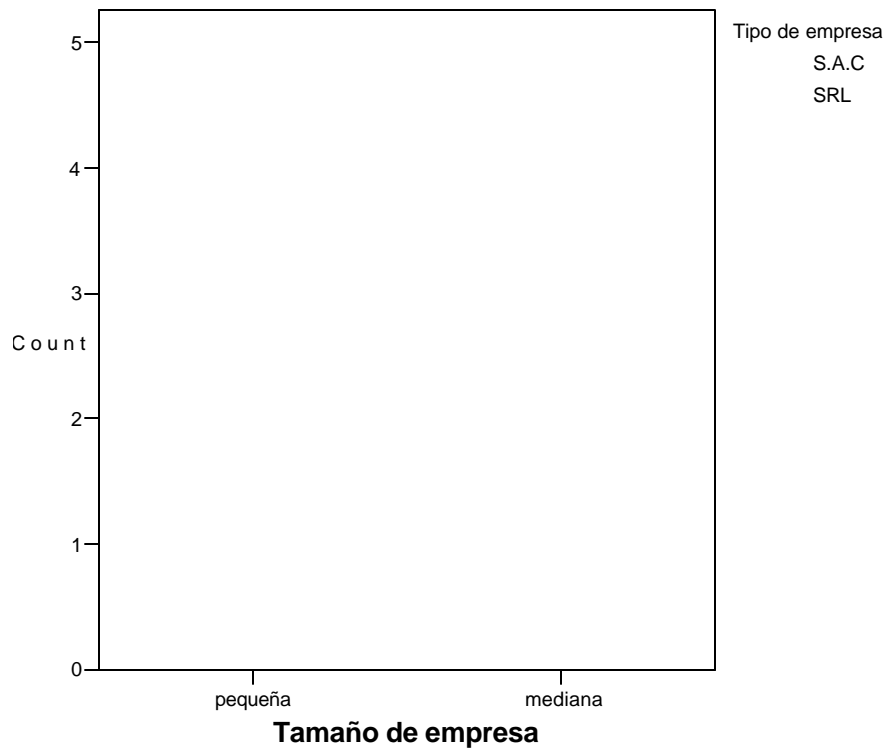
2. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Objetivo: Determinar el tamaño de la empresa en función al tipo de empresa.

Tamaño de empresa * Tipo de empresa Crosstabulation

Count		Tipo de empresa		Total
		S.A.C	SRL	
Tamaño de empresa	pequeña	5	0	5
	mediana	4	1	5
Total		9	1	10

Bar Chart



Análisis Interpretativo

Del 90% de PYMES de tipo SAC, 5 pertenecen a la mediana empresa y 4 a la pequeña empresa; y sólo una mediana empresa es de tipo SRL., lo cual no genera un factor de relevancia para formar el cluster.

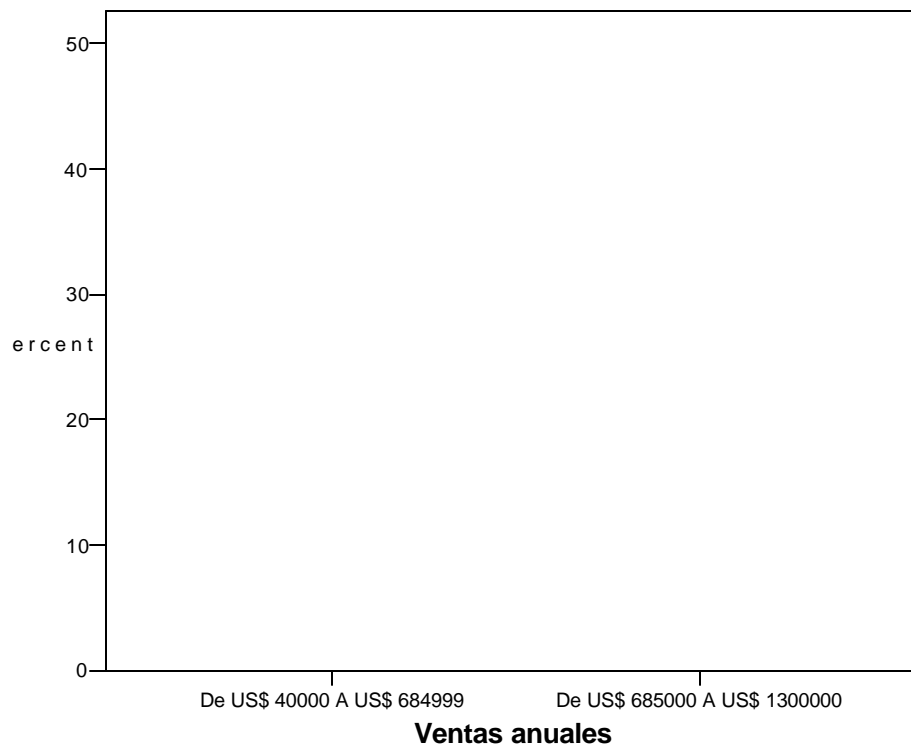
3. ¿A cuánto asciende las ventas anuales en su empresa?

Objetivo: Determinar el rango en que se encuentran las ventas anuales de las PYMES en estudio.

Ventas anuales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De US\$ 40000 A US\$ 684999	5	50.0	50.0	50.0
	De US\$ 685000 A US\$ 1300000	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Ventas anuales



Análisis Interpretativo

Tanto el gráfico como la tabla de frecuencias, nos confirma que la muestra ha sido seleccionada considerando 50% de pequeñas empresas peruanas del sector de confecciones para la exportación y 50% de medianas empresas para la exportación.

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene su empresa en el sector de confecciones para la exportación?

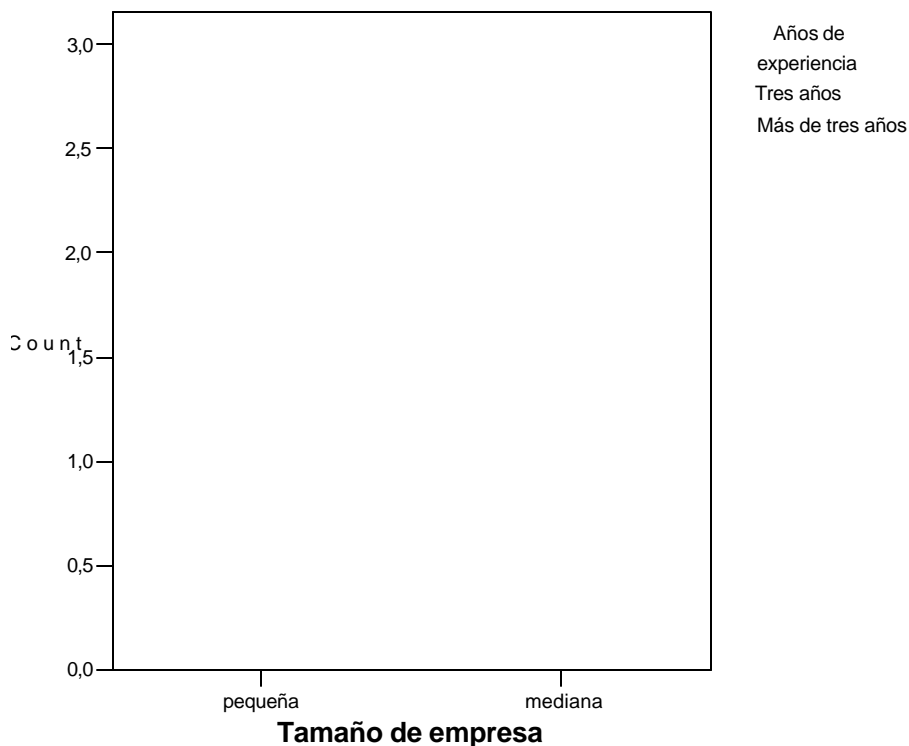
Objetivo: Determinar los años de experiencia con las que cuenta las empresas en el sector de confecciones para la exportación.

Tamaño de empresa * Años de experiencia Crosstabulation

Count

		Años de experiencia		Total
		Tres años	Más de tres años	
Tamaño de empresa	pequeña	2	3	5
	mediana	2	3	5
Total		4	6	10

Bar Chart



Análisis Interpretativo

De acuerdo al gráfico y a la tabla se puede determinar que de las pequeñas empresas, 2 de ellas tienen tres años y 3 más de tres años; al igual que las medianas empresas, lo cual no implicaría factor alguno para formar un cluster en la igualdad de condiciones.

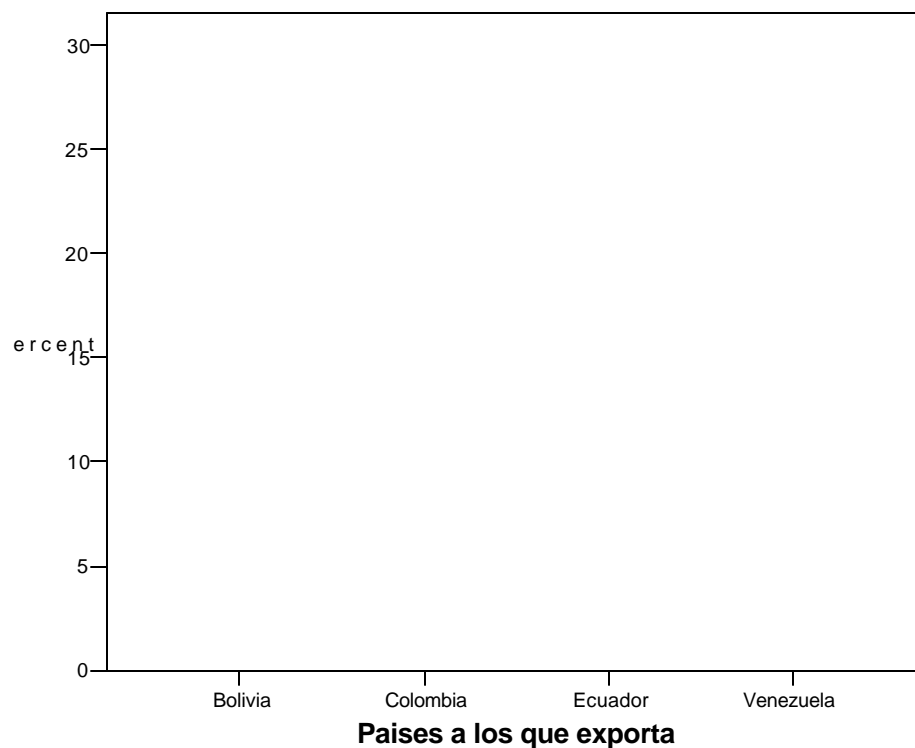
5. ¿Cuáles son los países a los que exporta su empresa?

Objetivo: Identificar los países a los que exporta las PYMES.

Países a los que exporta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bolivia	3	30.0	30.0	30.0
	Colombia	3	30.0	30.0	60.0
	Ecuador	3	30.0	30.0	90.0
	Venezuela	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Países a los que exporta



Análisis Interpretativo

Por lo que se puede apreciar los países del mercado latinoamericano donde las empresas más exportan son Bolivia, Colombia y Ecuador; mientras que Venezuela sólo logra un 10% de total de las exportaciones, esta información sería relevante debido a que la estrategia de creación de valor para el cliente sería enfocada a estos tres países, donde las empresas tienen mayor experiencia pero sobretodo conocen el mercado.

6. ¿Cuántos son los años de experiencia que Usted (Gerente General) tiene en la empresa y ocupando el cargo?

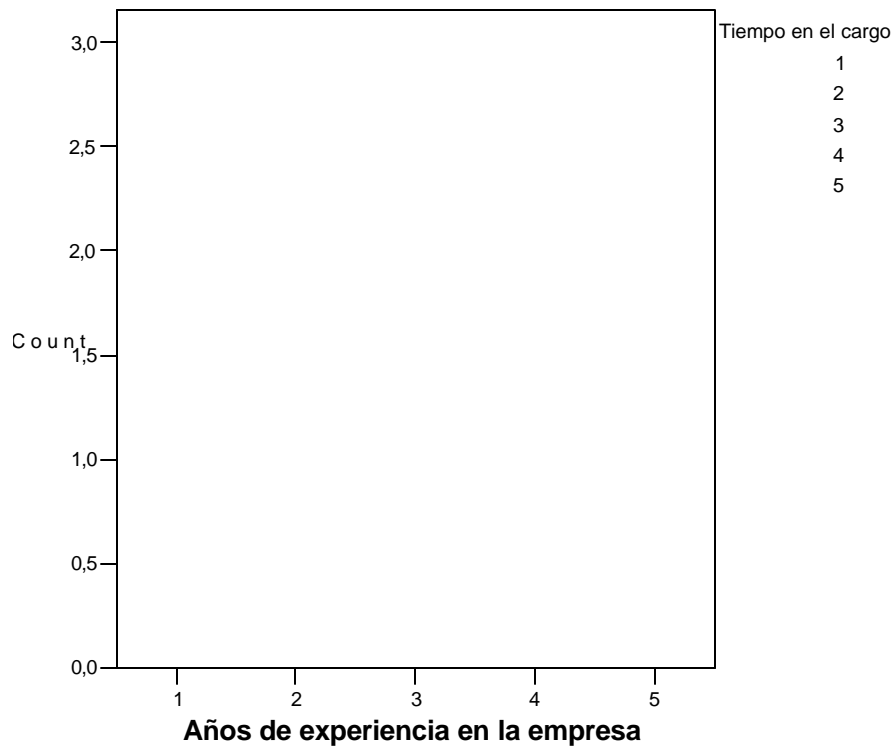
Objetivo: Determinar los años de experiencia del Gerente General en la empresa y ocupando el cargo.

Años de experiencia en la empresa * Tiempo en el cargo Crosstabulation

Count

		Tiempo en el cargo					Total
		1	2	3	4	5	
Años de experiencia en la empresa	1	2	0	0	0	0	2
	2	0	3	0	0	0	3
	3	0	0	1	0	0	1
	4	0	0	0	3	0	3
	5	0	0	0	0	1	1
Total		2	3	1	3	1	10

Bar Chart



Análisis Interpretativo

De acuerdo a lo obtenido, se ha determinado que los años de experiencia de los Gerentes Generales es diversa, pero proporcional en la relación Tiempo en el Cargo

con Años de Experiencia en la empresa, independientemente del tipo de empresa, lo que significa que fueron contratados por la empresa para ser gerentes generales.

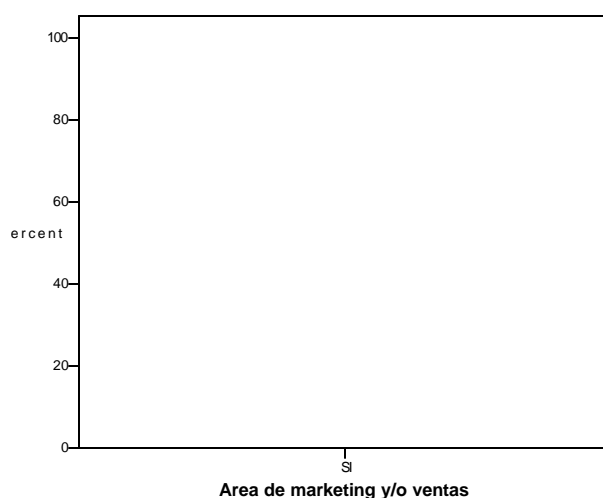
7. ¿Actualmente cuenta su empresa con un Área de Marketing o de Ventas?

Objetivo: Determinar si las PYMES cuentan con un área de marketing o ventas.

Área de marketing y/o ventas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	10	100.0	100.0	100.0

Area de marketing y/o ventas



Análisis Interpretativo

Todas las PYMES seleccionadas cuentan con un área de ventas, siendo así el nombre del área, más no marketing, ello es debido a su constitución como empresa.

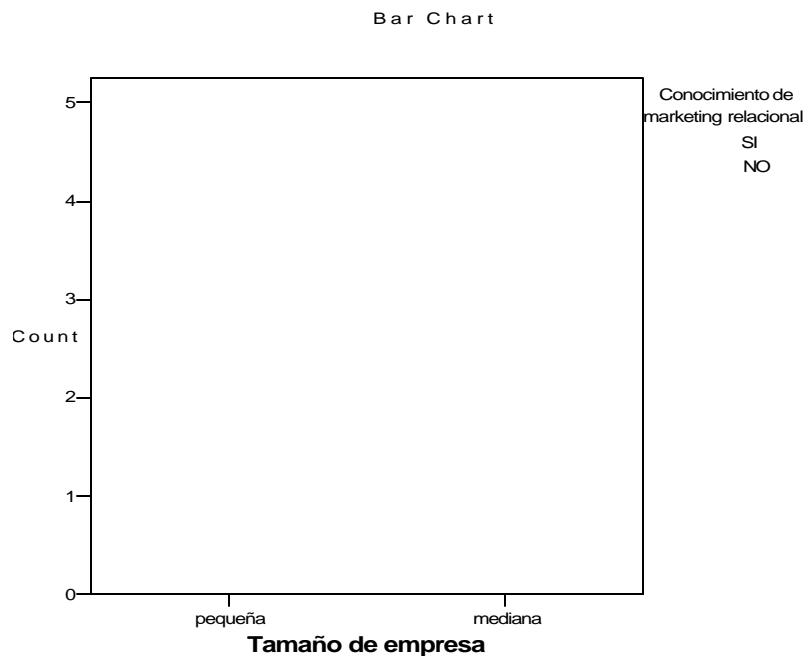
8. ¿Ha oído Usted hablar del Marketing Relacional?

Objetivo: Identificar si las PYMES conocen el marketing relacional.

Tamaño de empresa * Conocimiento de marketing relacional Crosstabulation

Count

		Conocimiento de marketing relacional		Total
		SI	NO	
Tamaño de empresa	pequeña	2	3	5
	mediana	5	0	5
Total		7	3	10



Análisis Interpretativo

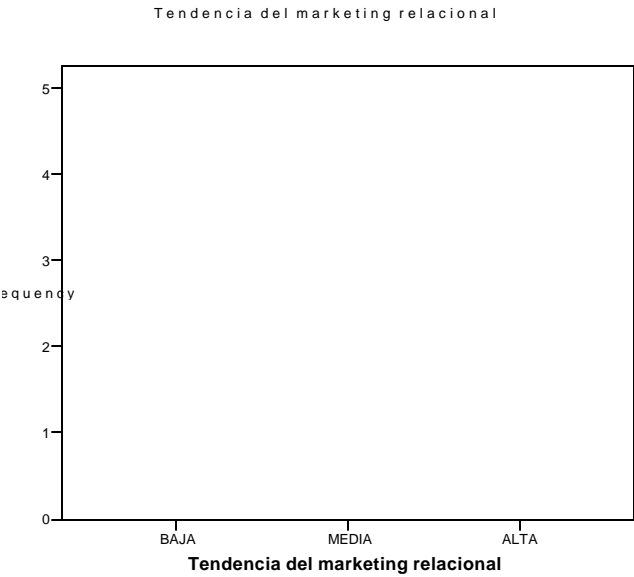
Como se puede apreciar, son las pequeñas empresas en un número de 3 que no conocen el marketing relacional, a pesar que si cuentan con un área de ventas, esto refleja que existe un desconocimiento del término y obviamente sus beneficios como teoría aplicada. Por otro lado todas las medianas empresas si conocen o han oído hablar del marketing relacional.

9. ¿Frente a otros tipos de marketing, cómo es la tendencia del marketing relacional?

Objetivo: Definir las tendencia del marketing relacional frente a otros tipos de marketing.

Tendencia del marketing relacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAJA	2	20.0	20.0	20.0
	MEDIA	3	30.0	30.0	50.0
	ALTA	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	



Análisis Interpretativo

La tendencia del marketing relacional es alta en un 50% frente a un 20% que opina que es baja y un 30% que opina que es media.

10. ¿Pone en práctica el marketing relacional en su empresa?

Objetivo: Especificar si las PYMES ponen en práctica el marketing relacional.

Practica del marketing relacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	6	60.0	60.0	60.0
	NO	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	



Análisis Interpretativo

Un 60% afirma que si pone en práctica el marketing relacional en sus empresas, lo que significaría que sería más fácil a la empresa adaptarse al modelo de gestión de las relaciones con los clientes considerando además que toda la empresa tiene orientación al cliente.

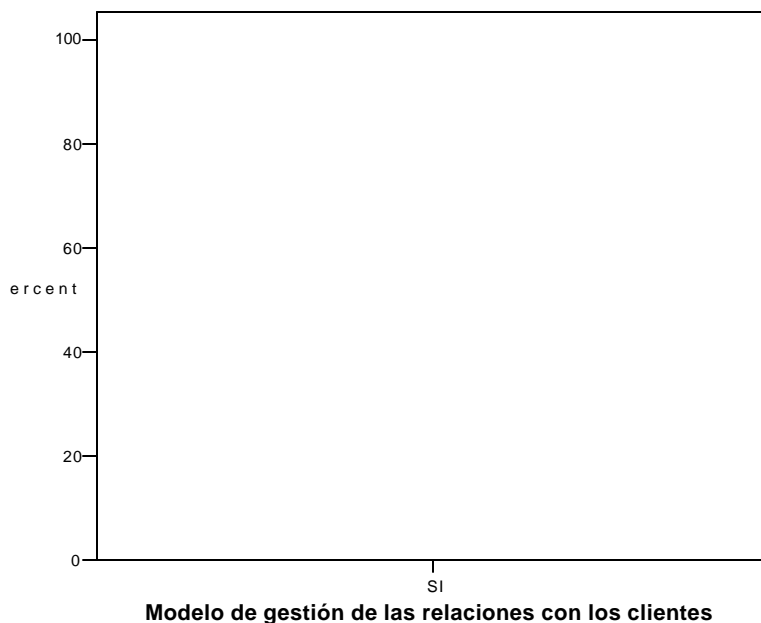
11. ¿Consideraría Usted que un modelo de gestión de las relaciones con los clientes sería viable para su empresa?

Objetivo: Determinar si un modelo de gestión de las relaciones con los clientes sería viable para la empresa.

Modelo de gestión de las relaciones con los clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Modelo de gestión de las relaciones con los clientes



Análisis Interpretativo

Partiendo que todas las empresas tienen orientación al cliente a la vez que consideran que un modelo sería beneficioso para la empresa, constituye un factor importante para demostrar la viabilidad del proyecto de investigación.

12. ¿Estaría dispuesto a que se le desarrolle un modelo de gestión relacional a la medida para su empresa?

Objetivo: Identificar que PYMES del sector estarían dispuestas a que se les desarrolle un modelo de gestión relacional.

Desarrollo del modelo de gestión de las relaciones con los clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

Considerando que las PYMES están dispuestas a que se les desarrolle un modelo de gestión relacional con sus clientes, determinamos que el proyecto es viable en su totalidad y que su desarrollo considera de gran importancia por las empresas para ser competitivos en el mercado latinoamericano.

13. En ese sentido, ¿Existe presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores en la empresa?

Objetivo: Determinar si existen las PYMES cuentan con una base de datos.

Presencia de BD de clientes, proveedores y distribuidores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

De acuerdo a los resultados obtenidos todas las PYMES cuentan con una base de datos, lo cual es beneficioso para el desarrollo del modelo de gestión relacional a fin de realizar la consecución, fidelización y recuperación de clientes.

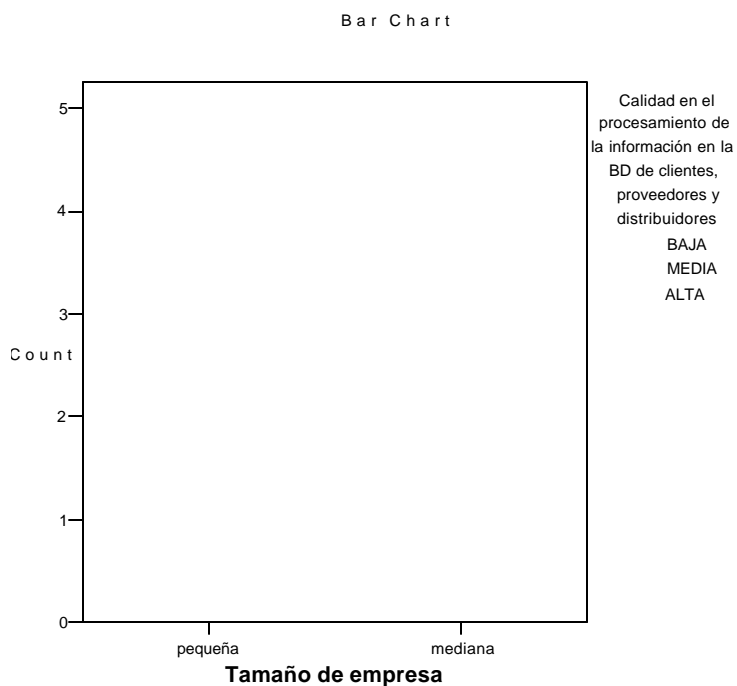
14. ¿Cómo es la calidad del procesamiento de la información en la base de datos de clientes, proveedores y distribuidores?

Objetivo: Determinar la calidad del procesamiento de la información en la BD.

Tamaño de empresa * Calidad en el procesamiento de la información en la BD de clientes, proveedores y distribuidores Crosstabulation

Count

		Calidad en el procesamiento de la información en la BD de clientes, proveedores y distribuidores			Total
		BAJA	MEDIA	ALTA	
Tamaño de empresa	pequeña	1	4	0	5
	mediana	0	0	5	5
Total		1	4	5	10



Análisis Interpretativo

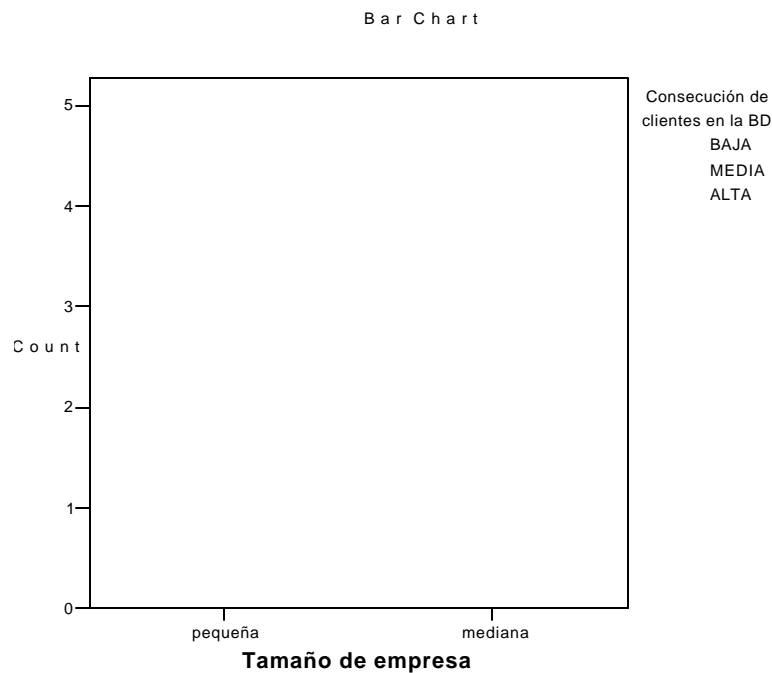
A través de los resultados obtenidos, se puede apreciar que el problema de la calidad de la información se presenta en las pequeñas empresas, donde 4 de 5 afirman que la calidad es media y 1 que la calidad es baja; mientras que para el caso de las medianas en un 100% la calidad es alta; por lo que se tendría que afianzar aún más la calidad del procesamiento de la información en las pequeñas empresas, a fin de que todos se encuentren a un mismo nivel al momento de la conformación del cluster.

15. ¿Cómo es la consecución de los clientes en la base de datos?

Objetivo: Determinar la como es la consecución de los clientes en la BD.

Tamaño de empresa * Consecución de clientes en la BD Crosstabulation

		Consecución de clientes en la BD			Total
		BAJA	MEDIA	ALTA	
Tamaño de empresa	pequeña	1	4	0	5
	mediana	0	0	5	5
Total		1	4	5	10



Análisis Interpretativo

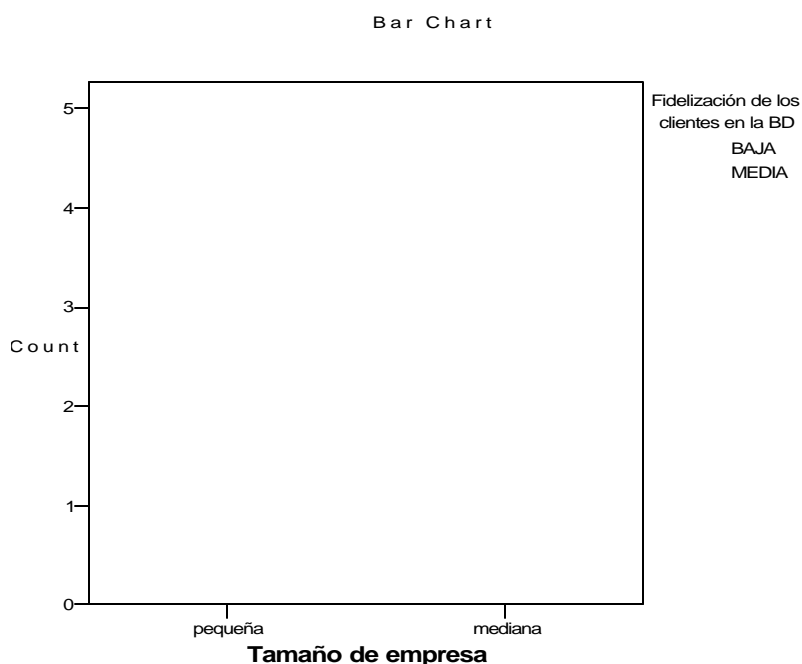
En la misma proporción que la calidad de la información de los clientes en la BD es como se maneja la consecución de los clientes.

16. ¿Cómo es la fidelización de los clientes en la base de datos?

Objetivo: Determinar la como es la fidelización de los clientes en la BD.

Tamaño de empresa * Fidelización de los clientes en la BD Crosstabulation

		Fidelización de los clientes en la BD		Total
		BAJA	MEDIA	
Tamaño de empresa	pequeña	1	4	5
	mediana	0	5	5
Total		1	9	10



Análisis Interpretativo

Para el caso de la fidelización, se observa que por lo general el nivel de fidelización de clientes a través de la BD es media, a excepción de 1 pequeña empresa que afirma que el nivel es bajo, lo que se debería afianzar, rediseñando la base de datos, actividad propia de la gestión de la base de clientes.

17. ¿Cómo es la recuperación de los clientes en la base de datos?

Objetivo: Determinar la como es la recuperación de los clientes en la BD.

Tamaño de empresa * Recuperación de los clientes en la BD Crosstabulation

		Recuperación de los clientes en la BD		Total
		BAJA	MEDIA	
Tamaño de empresa	pequeña	1	4	5
	mediana	0	5	5
Total		1	9	10

Análisis Interpretativo

En la misma proporción que la fidelización de clientes a través de la BD, es la recuperación de los clientes en la BD.

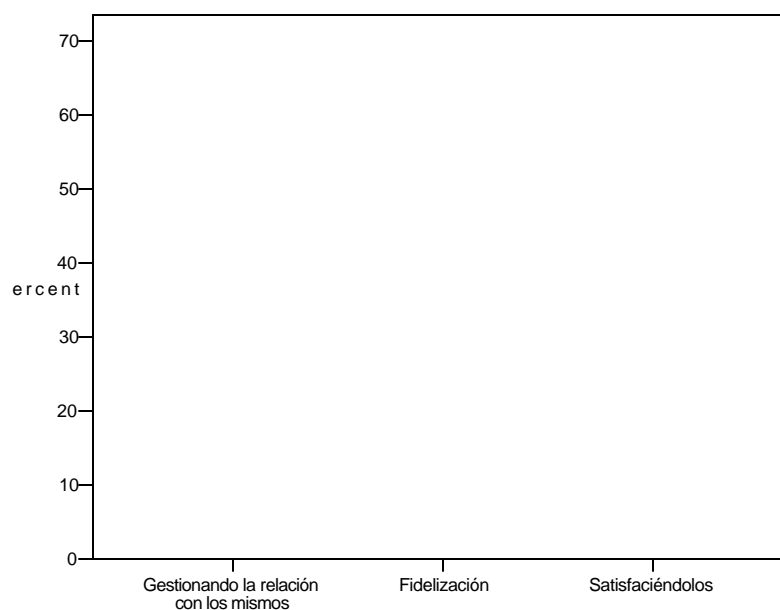
18. ¿Cómo considera Usted que su empresa establece compromiso y contacto con sus clientes?

Objetivo: Determinar como es la manera de establecer compromiso y contacto con sus clientes.

Compromiso y contacto con los clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gestionando la relación con los mismos	1	10.0	10.0	10.0
	Fidelización	2	20.0	20.0	30.0
	Satisfaciéndolos	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Compromiso y contacto con los clientes



Compromiso y contacto con los clientes

Análisis Interpretativo

Por lo que se puede apreciar, la manera como establece compromiso y contacto las PYMES con sus clientes es a través de la satisfacción, cuando más satisfechos se encuentren con el producto o servicio brindado será mejor, sin embargo un 10% para la gestión de las relaciones demuestra que el poco o vago conocimiento de que los elementos estratégicos del marketing relacional.

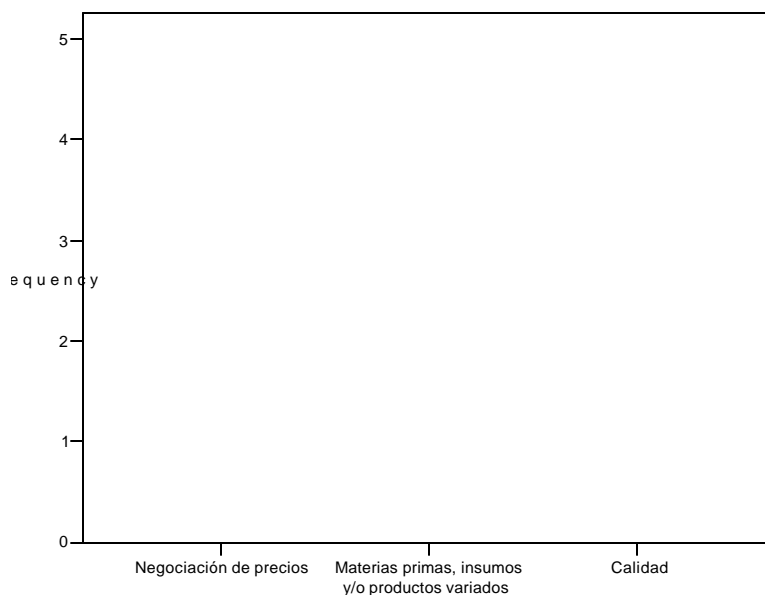
19. ¿Cómo considera Usted que su empresa gestiona las relaciones con los proveedores, es decir cómo los selecciona en función a:?

Objetivo: Determinar como se gestiona las relaciones con los proveedores, en función a qué aspectos.

Relaciones con los proveedores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Negociación de precios	3	30.0	30.0	30.0
	Materias primas, insumos y/o productos variados	2	20.0	20.0	50.0
	Calidad	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Relaciones con los proveedores



Relaciones con los proveedores

Análisis Interpretativo

Las relaciones con los proveedores, son gestionadas en mayor medida por la calidad ofrecida por los mismos, luego le siguen la negociación en precios que presenta un 30% y un 20% para el caso de las materias primas, insumos y/o productos variados.

20. ¿Ha emitido el área de marketing o ventas una declaración o descripción de los requerimientos del cliente a lo largo de las operaciones de la empresa?

Objetivo: Evaluar si se han emitido descripciones de los requerimientos del cliente en las PYMES.

Descripción de los requerimientos del cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

De acuerdo a los resultados obtenidos se pueden apreciar que todas las PYMES emiten al área de ventas la descripción de los requerimientos del cliente.

21. ¿Se le brinda respuestas adecuadas a las necesidades del cliente?

Objetivo: Determinar si se brinda respuesta adecuadas a las necesidades del cliente.

Respuestas adecuadas a las necesidades del cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

De la tabla se aprecia, que un 100% de las PYMES consideran que dan una respuesta adecuada a las necesidades del cliente.

22. ¿Qué entiende por administración de empresas?

Objetivo: Determinar si el Gerente General tiene conocimientos de administración de empresas.

Conoc. Administración de empresas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

Por lo que se puede apreciar todos los gerentes generales tienen conocimientos de administración de empresas, considerando que tres empresas de las estudiadas son familiares.

23. ¿Tiene experiencia en el manejo de PYMES del sector de confecciones para la exportación?

Objetivo: Determinar si el Gerente Gral. Cuenta con experiencia en el manejo de PYMES

Experiencia en el manejo de PYMES del sector de confecciones para la exportación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

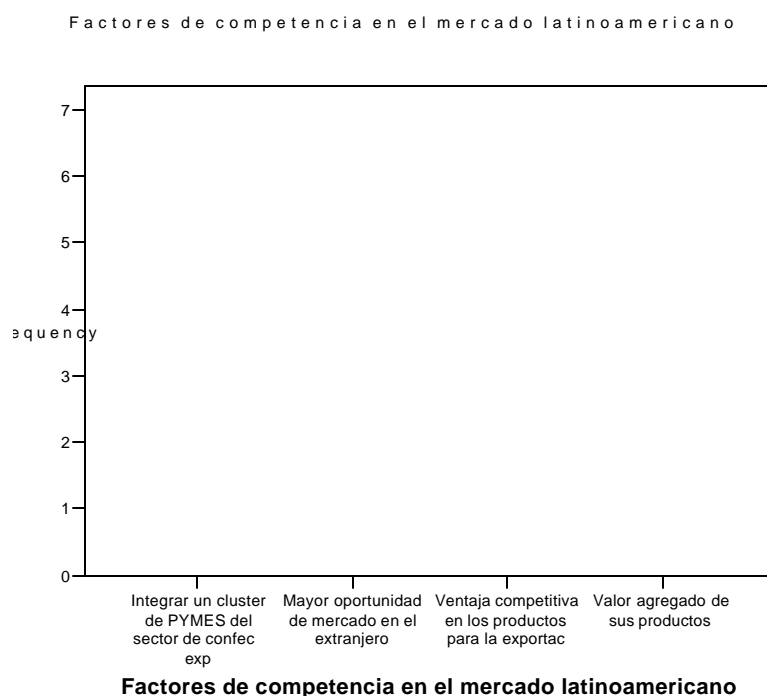
Estos resultados corroboran que los gerente generales tienen experiencia en la administración de PYMES del sector de confecciones para a exportación.

24. ¿Cuáles son los factores a considerar para hacer de una PYME peruana del sector de confecciones para la exportación un ente competitivo en el mercado latinoamericano?

Objetivo: Determinar los factores a considerar para hacer las PYMES del sector un ente competitivo en el mercado latinoamericano.

Factores de competencia en el mercado latinoamericano

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Integrar un cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación	7	70.0	70.0	70.0
Mayor oportunidad de mercado en el extranjero	1	10.0	10.0	80.0
Ventaja competitiva en los productos para la exportación	1	10.0	10.0	90.0
Valor agregado de sus productos	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	



Análisis Interpretativo

A través de los resultados, se demuestra que necesidad que tienen las PYMES para ser un ente competitivo en el mercado latinoamericano, constituyendo un factor importante “Integrar un cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación” que presenta un 70% frente a un 10% de los otros factores.

25. ¿Considera Usted que su empresa está en la posibilidad de competir en el mercado latinoamericano?

Objetivo: Determinar si la empresa está la posibilidad de competir en el mercado latinoamericano.

Posibilidades de competencia en el mercado latinoamericano

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	10	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

Todas las PYMES consideran que se encuentran en la posibilidad de competir en el mercado latinoamericano.

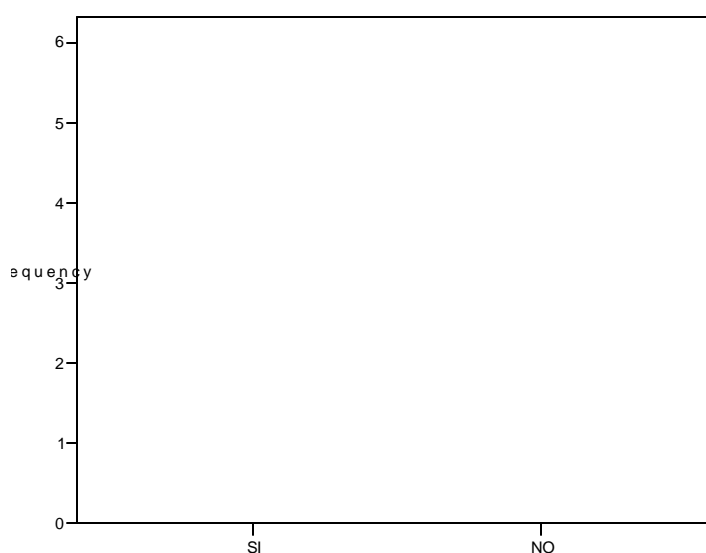
26. ¿La empresa ha participado en ferias comerciales internacionales?

Objetivo: Identificar si las PYMES han participado de ferias comerciales.

Participación en ferias comerciales internacionales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	6	60.0	60.0	60.0
	NO	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Participación en ferias comerciales internacionales



Análisis Interpretativo

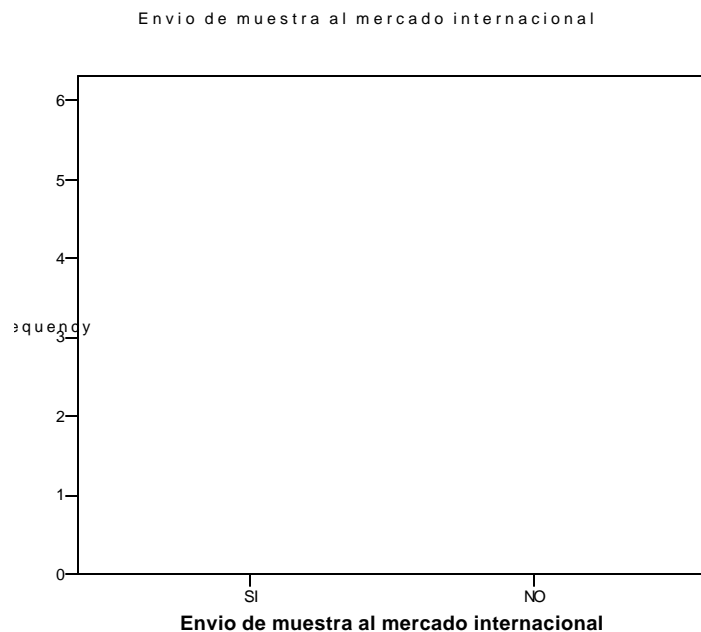
En su mayoría las PYMES han participado de ferias comerciales internacionales, que constituyen un primer paso en la conquista del mercado latinoamericano, determinando las necesidades de los clientes en el exterior.

27. ¿La empresa envía muestras al mercado internacional?

Objetivo: Determinar si la PYME envía muestras al mercado internacional

Envío de muestra al mercado internacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	6	60.0	60.0	60.0
	NO	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	



Análisis Interpretativo

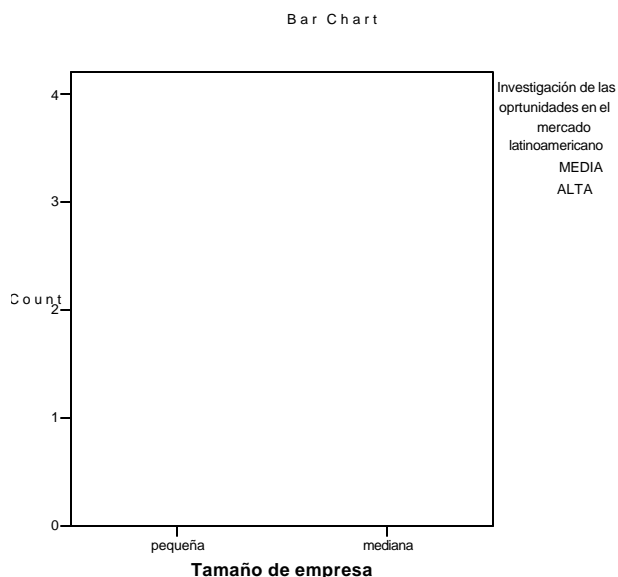
En un 60% las PYMES envían muestras a sus clientes del mercado latinoamericano, mientras que un 40% afirma no hacerlo, para aminorar costos.

28. ¿Cómo es la investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano para la empresa?

Objetivo: Determinar la forma en que se realiza la investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano para la PYME.

Tamaño de empresa * Investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano
Crosstabulation

		Investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano		Total
		MEDIA	ALTA	
Tamaño de empresa	pequeña	4	1	5
	mediana	1	4	5
Total		5	5	10



Análisis Interpretativo

De acuerdo a los resultados, se puede establecer que para el caso de las pequeñas empresas, 4 de 10 consideran que la investigación de las oportunidades es media, mientras que 1 considera que es alta; por otro lado para el caso de las medianas empresas, 1 considera que es medio pero las demás afirman que es alta; lo que lleva a pensar que es muy poco la preocupación por la investigación y estudio de las oportunidades que ofrece el mercado latinoamericano.

29. ¿Consideraría Usted la posibilidad de formar parte de un cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación para salir a competir en el mercado latinoamericano en primera instancia?

Objetivo: Determinar la posibilidad de formar parte de un cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación para competir en el mercado latinoamericano.

Tamaño de empresa * Formación de un cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación Crosstabulation

Count		Formación de un cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación	
		SI	Total
Tamaño de empresa	pequeña	5	5
	mediana	5	5
Total		10	10

Análisis Interpretativo

De acuerdo a los resultados, todas las empresas consideran que formar un cluster es una opción para ser competitivos en el mercado latinoamericano.

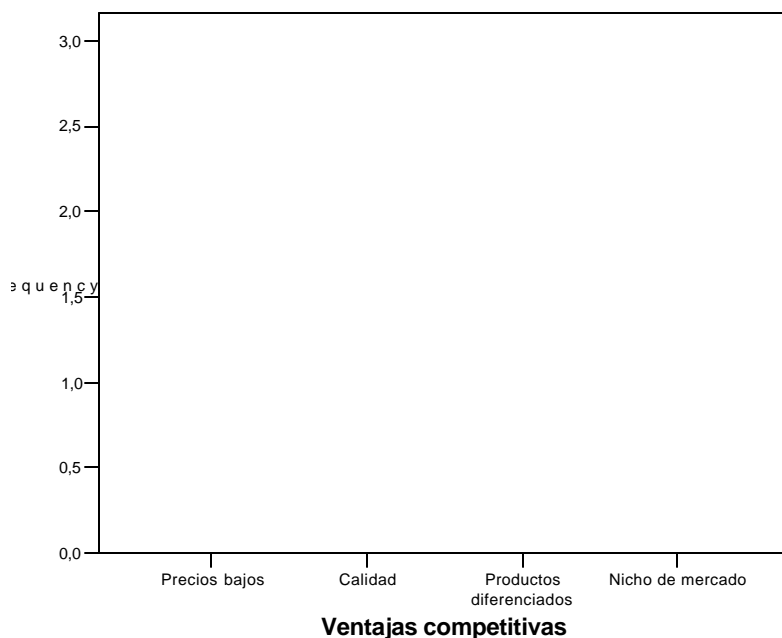
30. ¿De ser así, cuáles considera Usted que serían sus ventajas competitivas con las cuáles saldría a competir?

Objetivo: Determinar las ventajas competitivas con las cuáles las PYMES saldría a competir

Ventajas competitivas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Precios bajos	3	30.0	30.0	30.0
	Calidad	2	20.0	20.0	50.0
	Productos diferenciados	2	20.0	20.0	70.0
	Nicho de mercado	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Ventajas competitivas



Análisis Interpretativo

Por los resultados se puede observar que precios bajos y nichos de mercado son considerados por las PYMES las mejores ventajas competitivas que tienen para competir en el mercado latinoamericano, mientras que en un 20% se encuentra calidad y productos diferenciados.

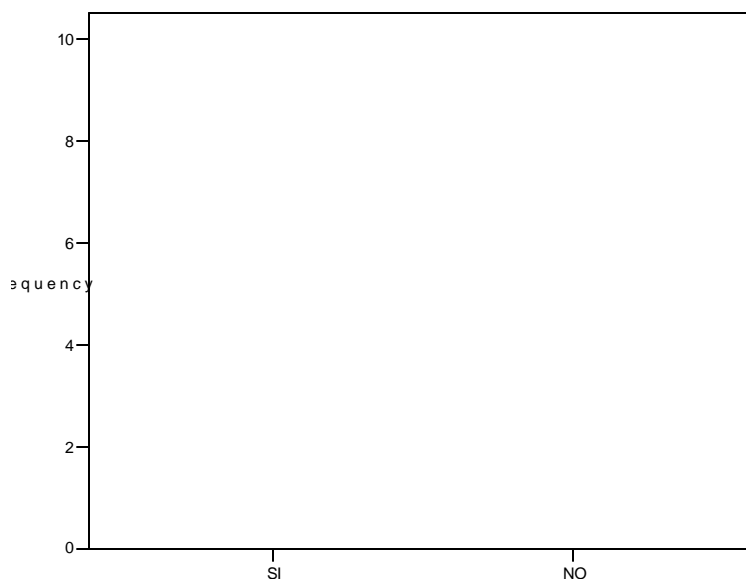
31. ¿Consideraría Usted que los Tratados, Acuerdos y leyes vigentes beneficia a las PYMES del sector de confecciones para la exportación a conquistar el mercado latinoamericano?

Objetivo: Determinar si los Tratados, Acuerdos y Leyes benefician a las PYMES del sector de confecciones para la exportación para conquistar el mercado latinoamericano.

Beneficios de los Tratados, acuerdos y leyes vigentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	9	90.0	90.0	90.0
	NO	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Beneficios de los Tratados, acuerdos y leyes vigentes



Análisis Interpretativo

Un 90% coincide que los tratados, acuerdos y leyes vigentes benefician a las PYMES del sector de confecciones para la exportación, frente a un 10% que opina lo contrario.

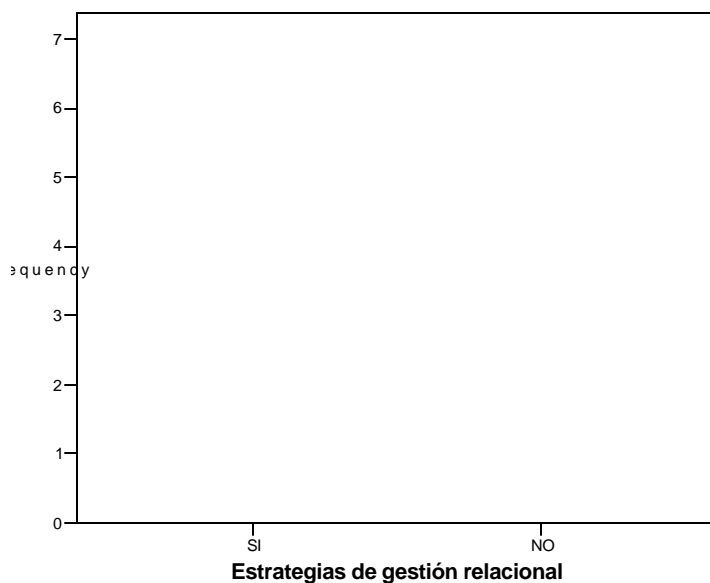
32. ¿Han desarrollado estrategias de gestión relacional dirigida a los clientes?

Objetivo: Determinar si se han desarrollado estrategias de gestión relacional dirigida a los clientes.

Estrategias de gestión relacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	7	70.0	70.0	70.0
	NO	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Estrategias de gestión relacional



Análisis Interpretativo

Un 70% afirma que ha desarrollado estrategias de gestión relacional, mientras que un 30% no lo ha realizado, debido a falta de conocimiento académico para desarrollarlo así como el factor tiempo debido a que dan mayor prioridad al proceso productivo.

33. ¿Existe una adecuada evaluación y control de las estrategias?

Objetivo: Determinar si existe una adecuada evaluación y control de las estrategias.

Evaluación y control de estrategias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	7	70.0	70.0	70.0
	NO	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Análisis Interpretativo

En la misma proporción que el desarrollo de estrategias de gestión relacional, se da la evaluación y control de estrategias, debido a las razones antes expuestas.

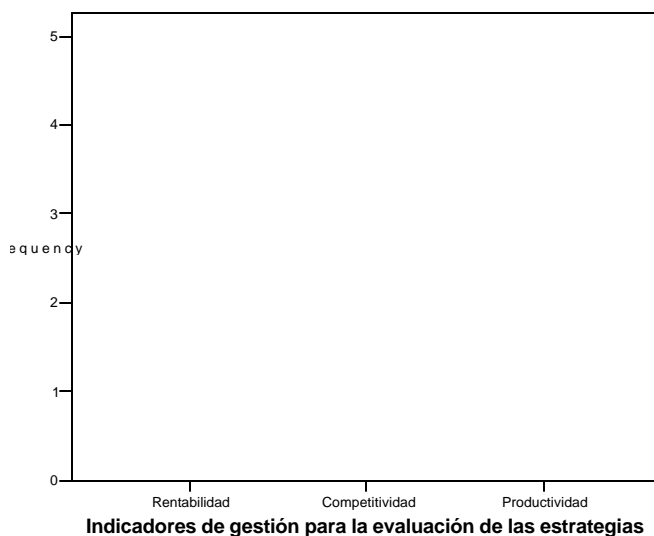
34. ¿Qué indicadores de gestión consideraría para la evaluación de las estrategias?

Objetivo: Determinar cuáles son los indicadores para evaluar las estrategias.

Indicadores de gestión para la evaluación de las estrategias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rentabilidad	4	40.0	40.0	40.0
	Competitividad	5	50.0	50.0	90.0
	Productividad	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Indicadores de gestión para la evaluación de las estrategias



Análisis Interpretativo

Un 50% menciona que la competitividad es el indicador que consideraría para la evaluación de estrategias, frente a un 40% que señala la rentabilidad y un 10% la productividad; sin embargo la competitividad es un indicador que está en función a la productividad y la rentabilidad por lo se evaluarán en forma conjunta.

35. ¿Se da seguimiento a los indicadores de gestión de los clientes?

Objetivo: Determinar si se dan seguimiento a los indicadores para evaluar las estrategias

Seguimiento a los indicadores de gestión

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	7	70.0	70.0	70.0
	NO	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Análisis Interpretativo

En la misma proporción que el desarrollo de estrategias de gestión relacional, evaluación y control de estrategias, se da el seguimiento; debido a las razones antes expuestas, asimismo mencionan que la manera como le dan seguimiento a los resultados de la estrategia es a través de los indicadores.

Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido a Jefes de Áreas

1. ¿Conoce Usted realmente los clientes, proveedores y distribuidores actuales y potenciales de su empresa?

Objetivo: Determinar el conocimiento del sector en que se desempeña la empresa.

Tamaño de empresa * Conocimiento de los clientes, proveedores y distribuidores
Crosstabulation

Count

		Conocimiento de los clientes, proveedores y distribuidores	Total
		SI	
Tamaño de empresa	pequeña	20	20
	mediana	20	20
Total		40	40

Análisis Interpretativo

De acuerdo a la información obtenida se observa que tanto los jefes de áreas de las pequeñas como las medianas empresas, en la misma proporción tienen conocimiento de los clientes, proveedores y distribuidores en que se desenvuelve su empresa.

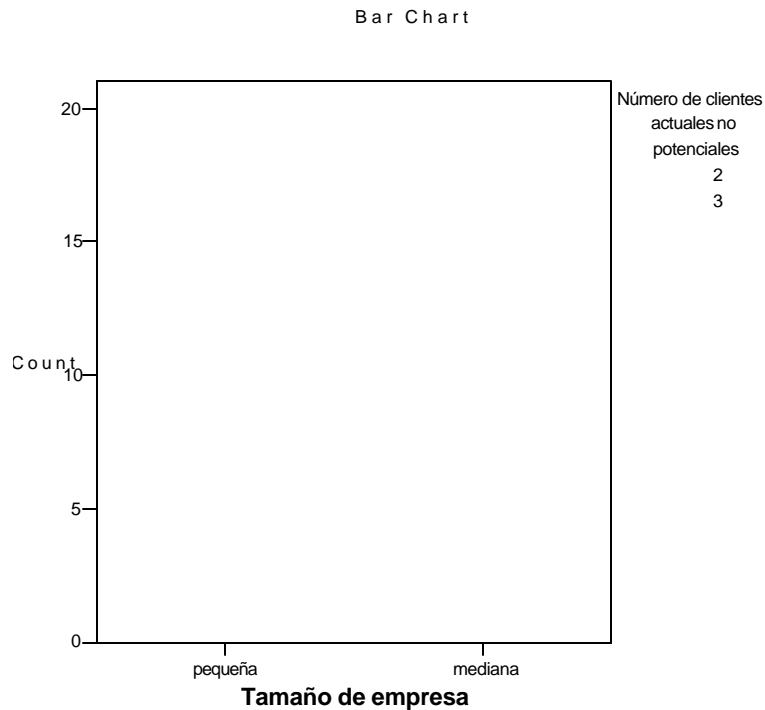
2. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Clientes actuales no potenciales de la empresa?

Objetivo: Determinar el número de clientes actuales no potenciales de la empresa.

Tamaño de empresa * Número de clientes actuales no potenciales Crosstabulation

Count

		Número de clientes actuales no potenciales		Total
		2	3	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	20
	mediana	0	20	20
Total		8	32	40



Análisis Interpretativo

De acuerdo al gráfico se puede observar que el número promedio de clientes actuales no potenciales para las pequeñas empresas está entre 2 y 3, mientras que para el caso de las medianas es 3.

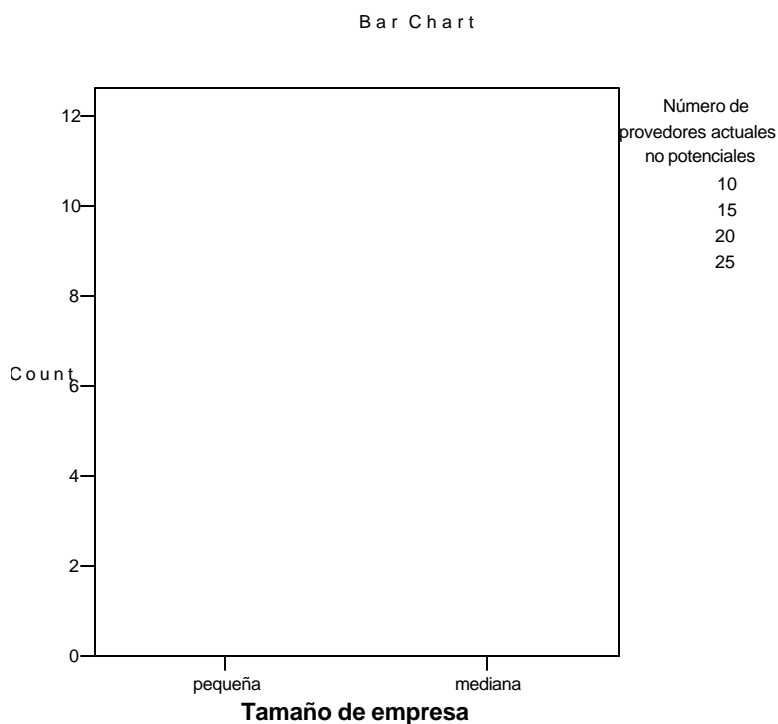
3. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Proveedores actuales no potenciales de la empresa?

Objetivo: Determinar el número los proveedores actuales no potenciales de la empresa.

Tamaño de empresa * Número de proveedores actuales no potenciales Crosstabulation

Count

		Número de proveedores actuales no potenciales				Total
		10	15	20	25	
Tamaño de empresa	pequeña	8	8	4	0	20
	mediana	0	0	12	8	20
Total		8	8	16	8	40



Análisis Interpretativo

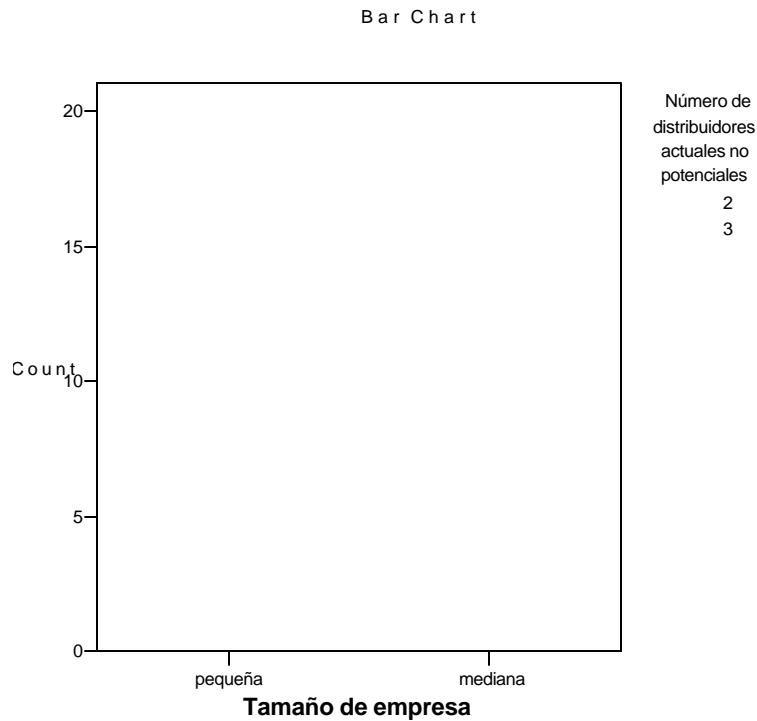
Por el gráfico se puede observar que el número promedio de proveedores actuales no potenciales para las pequeñas empresas oscila entre 10, 15 y 20 en promedio mientras que para el caso de las medianas está entre 20 y 25 en promedio.

4. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Distribuidores actuales no potenciales de la empresa?

Objetivo: Determinar el número de distribuidores actuales no potenciales de la empresa.

Tamaño de empresa * Número de distribuidores actuales no potenciales Crosstabulation

		Número de distribuidores actuales no potenciales		Total
		2	3	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	20
	mediana	0	20	20
Total		8	32	40



Análisis Interpretativo

Por el gráfico se puede observar que el número promedio de distribuidores actuales no potenciales para las pequeñas empresas oscila entre 2 y 3 en promedio mientras que para el caso de las medianas está en 3 en promedio.

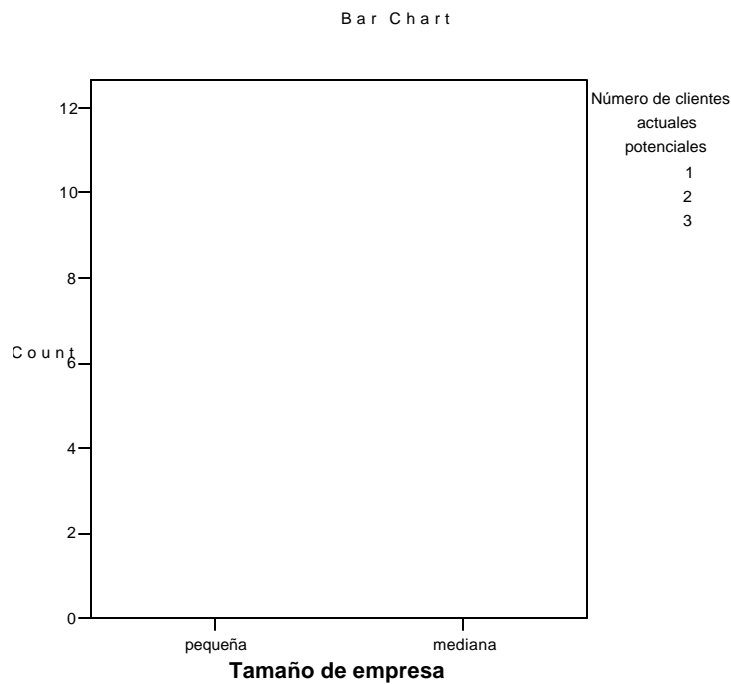
5. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Clientes potenciales de la empresa?

Objetivo: Determinar el número de clientes potenciales de la empresa.

Tamaño de empresa * Número de clientes actuales potenciales Crosstabulation

Count

		Número de clientes actuales potenciales			Total
		1	2	3	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	0	20
	mediana	0	12	8	20
Total		8	24	8	40



Análisis Interpretativo

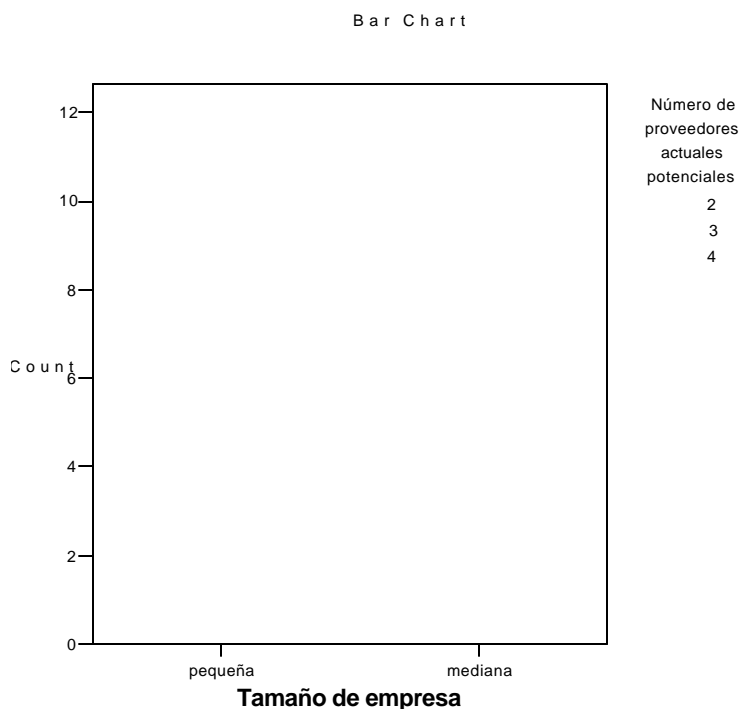
Por el gráfico se puede observar que el número promedio de clientes potenciales para las pequeñas empresas oscila entre 1 y 2 en promedio mientras que para el caso de las medianas está entre 2 y 3 en promedio.

6. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Proveedores potenciales de la empresa?

Objetivo: Determinar el número de proveedores potenciales de la empresa.

Tamaño de empresa * Número de proveedores actuales potenciales Crosstabulation

		Número de proveedores actuales potenciales			Total
		2	3	4	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	0	20
	mediana	0	12	8	20
Total		8	24	8	40



Análisis Interpretativo

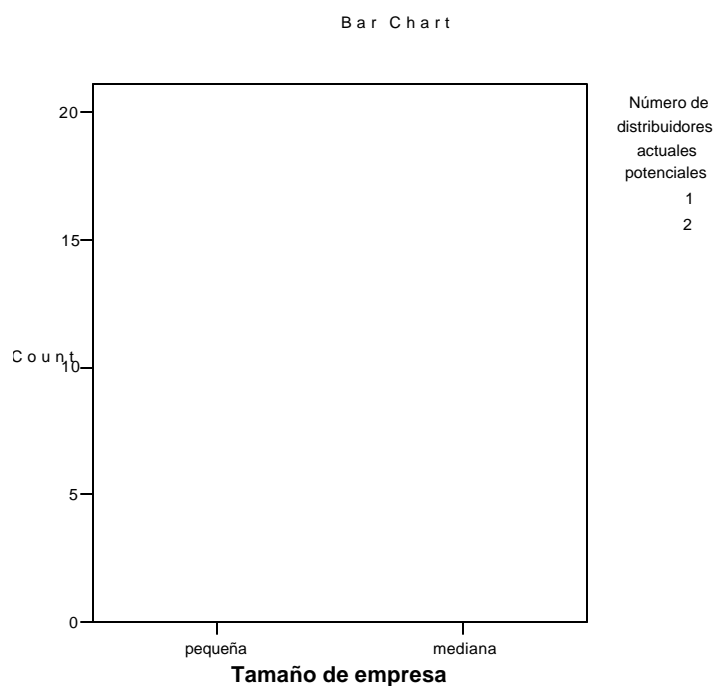
Por el gráfico se puede observar que el número promedio de proveedores potenciales para las pequeñas empresas oscila entre 2 y 3 en promedio mientras que para el caso de las medianas está entre 3 y 4 en promedio.

7. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Distribuidores potenciales de la empresa?

Objetivo: Determinar el número de distribuidores potenciales de la empresa.

Tamaño de empresa * Número de distribuidores actuales potenciales Crosstabulation

		Número de distribuidores actuales potenciales		Total
		1	2	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	20
	mediana	0	20	20
Total		8	32	40



Análisis Interpretativo

Por el gráfico se puede observar que el número promedio de distribuidores potenciales para las pequeñas empresas oscila entre 1 y 2 en promedio mientras que para el caso de las medianas está en 2.

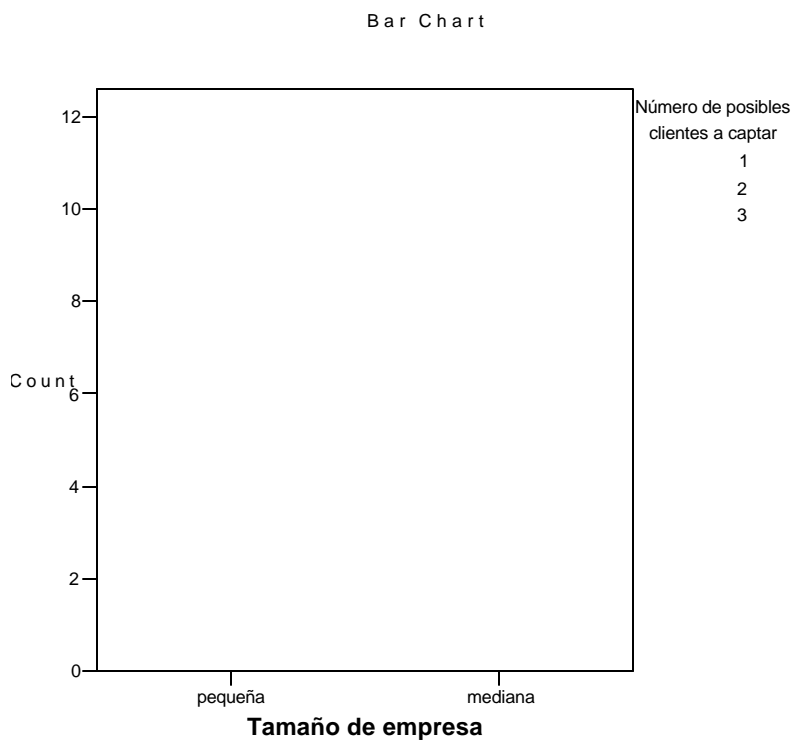
8. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Clientes que la empresa piensa captar?

Objetivo: Determinar el número de clientes que la empresa piensa captar.

Tamaño de empresa * Número de posibles clientes a captar Crosstabulation

Count

		Número de posibles clientes a captar			Total
		1	2	3	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	0	20
	mediana	0	12	8	20
Total		8	24	8	40



Análisis Interpretativo

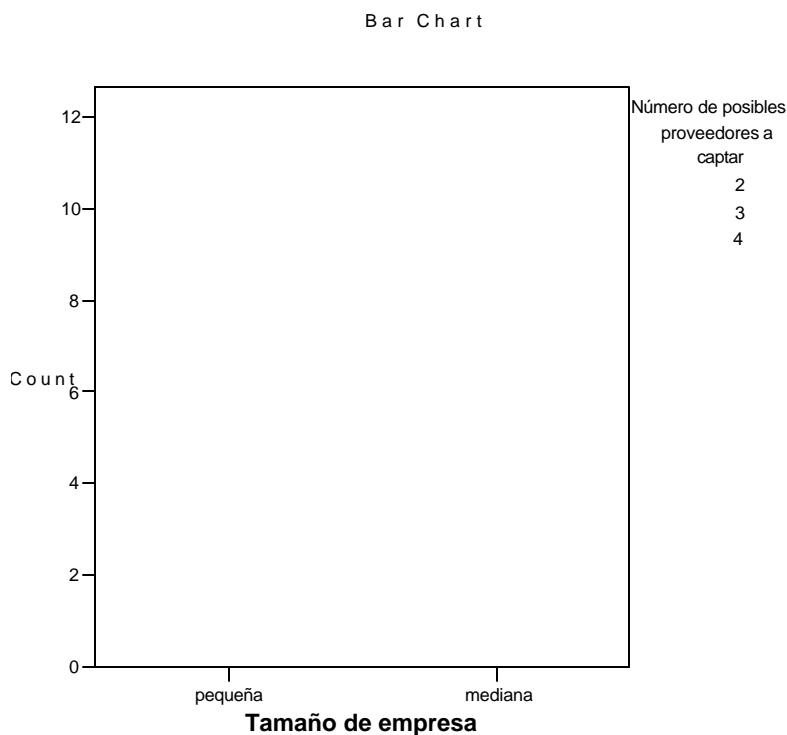
Por el gráfico se puede observar que el número promedio de posibles clientes a captar para las pequeñas empresas oscila entre 1 y 2 en promedio mientras que para el caso de las medianas está entre 2 y 3.

9. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Proveedores que la empresa piensa captar?

Objetivo: Determinar el número de proveedores que la empresa piensa captar.

Tamaño de empresa * Número de posibles proveedores a captar Crosstabulation

		Número de posibles proveedores a captar			Total
		2	3	4	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	0	20
	mediana	0	12	8	20
Total		8	24	8	40



Análisis Interpretativo

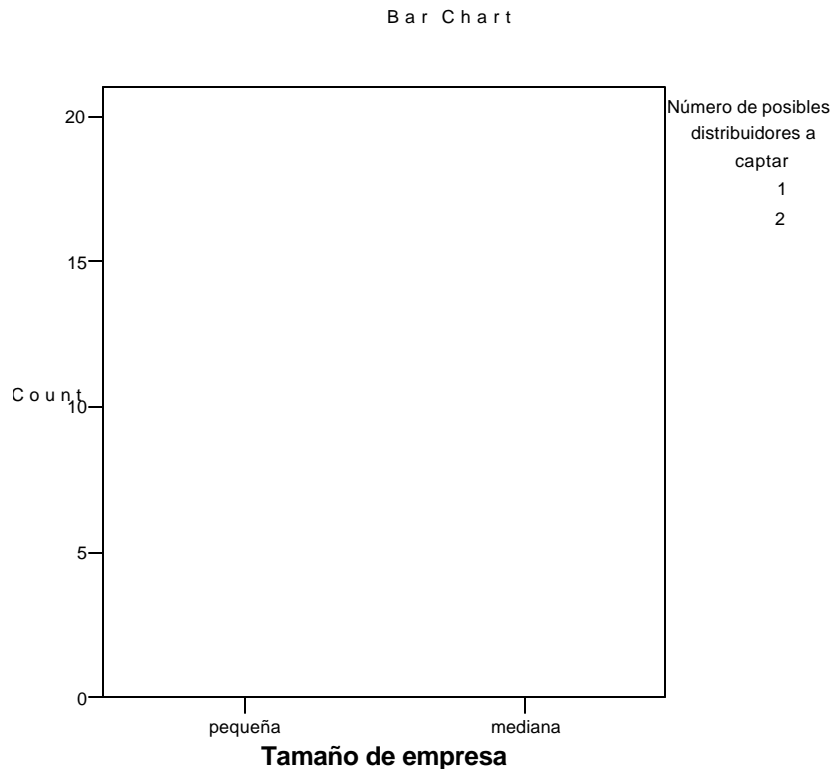
Por el gráfico se puede observar que el número promedio de posibles proveedores a captar para las pequeñas empresas oscila entre 2 y 3 en promedio mientras que para el caso de las medianas está entre 3 y 4.

10. ¿Conoce Usted cuántos son en número los Distribuidores que la empresa piensa captar?

Objetivo: Determinar el número de distribuidores que la empresa piensa captar.

Tamaño de empresa * Número de posibles distribuidores a captar Crosstabulation

		Número de posibles distribuidores a captar		Total
		1	2	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	20
	mediana	0	20	20
Total		8	32	40



Análisis Interpretativo

Por el gráfico se puede observar que el número promedio de posibles proveedores a captar para las pequeñas empresas oscila entre 1 y 2 en promedio mientras que para el caso de las medianas está en 2.

11. ¿Cuántos son en número sus socios estratégicos?

Objetivo: Determinar el número de socios estratégicos.

Tamaño de empresa * Número de socios estratégicos Crosstabulation

Count		Número de socios estratégicos	
		.00	Total
Tamaño de empresa	pequeña	20	20
	mediana	20	20
Total		40	40

Análisis Interpretativo

Como se puede apreciar en el gráfico tanto pequeñas como medianas empresas no cuentan con socios estratégicos.

12. ¿Conoce Usted la demanda en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en el sector de confecciones?

Objetivo: Determinar si los jefes de área manejan información como la demanda de las confecciones en el mercado latinoamericano.

Demanda del mercado latinoamericano

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	40	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

Como se puede apreciar en el gráfico en un 100% los jefes de áreas de las PYMES conocen la demanda de los países que integran el mercado latinoamericano que piensan atacar.

13. ¿Conoce Usted la oferta en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en el sector de confecciones?

Objetivo: Determinar si los jefes de área manejan información como la oferta de las confecciones en el mercado latinoamericano.

Oferta del mercado latinoamericano

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	40	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

De igual manera el 100% de los jefes de áreas de las PYMES conocen la oferta exportable de los países que integran el mercado latinoamericano que piensan atacar.

14. ¿Hay un sistema de retroalimentación del cliente para solicitar, analizar, comparar, interpretar y comunicar su satisfacción con los productos o servicios ofrecidos? ¿De qué tipo?

Objetivo: Determinar si existe y de que tipo un sistema de retroalimentación del cliente para solicitar, analizar, comparar, interpretar y comunicar su satisfacción con los productos y/o servicios ofrecidos.

Sistema de retroalimentación con el cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	40	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

De igual manera el 100% de los jefes de áreas de las PYMES afirmó que cuentan con un sistema de retroalimentación del cliente para solicitar, analizar, comparar, interpretar y comunicar su satisfacción con los productos y/o servicios ofrecidos; coincidiendo en el tipo a través de encuestas de satisfacción del cliente.

15. ¿Hay un sistema para atender quejas del cliente?

Objetivo: Determinar si existe un sistema para atender quejas del cliente

Sistema de quejas del cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	40	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

De igual manera el 100% de los jefes de áreas de las PYMES afirmó que cuentan con un sistema para atender las quejas de los clientes.

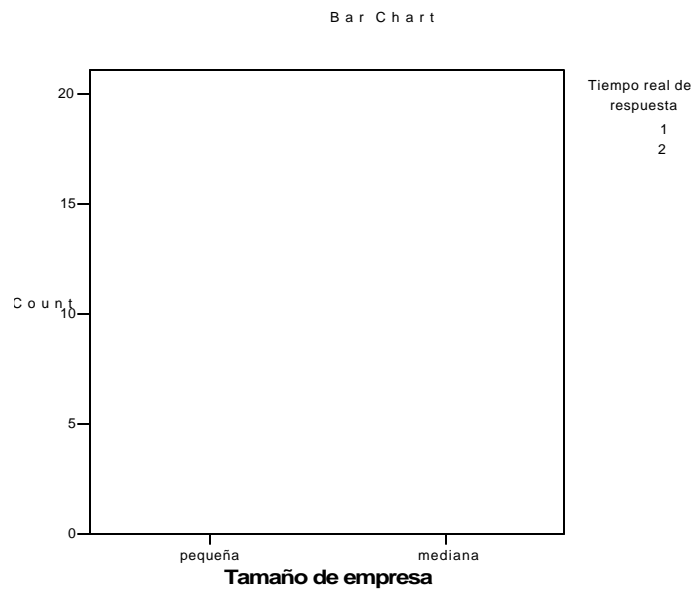
16. ¿Cuál es el tiempo real de respuesta?

Objetivo: Determinar el tiempo real de respuesta

Tamaño de empresa * Tiempo real de respuesta Crosstabulation

Count

		Tiempo real de respuesta		Total
		1	2	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	20
	mediana	16	4	20
Total		24	16	40



Análisis Interpretativo

Se aprecia que el tiempo de respuesta ante una queja de un cliente es tanto para la pequeña como para la mediana entre 1 y 2 minutos, siendo la tendencia a ser más rápidas las medianas empresas.

17. ¿Están los clientes satisfechos con el sistema de quejas?

Objetivo: Determinar si los clientes están satisfechos con el sistema de quejas

Satisfacción del cliente con el sistema de quejas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	36	90.0	90.0	90.0
	NO	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



Análisis Interpretativo

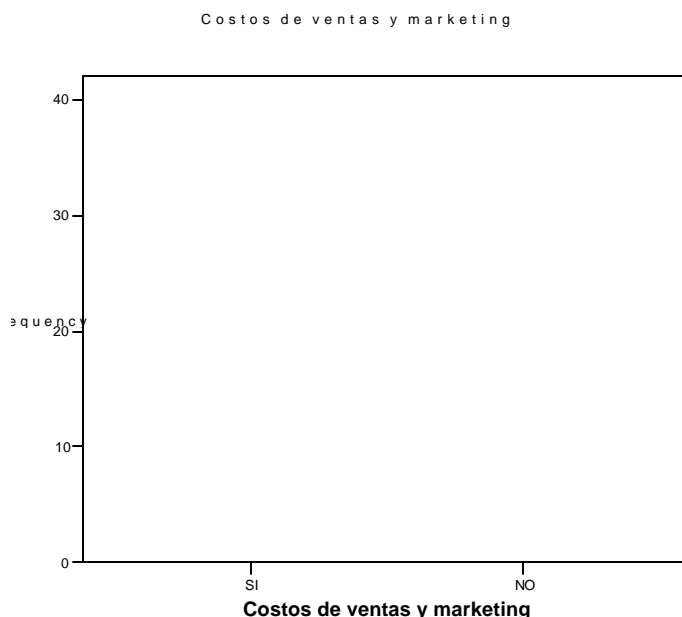
En un 90% los clientes están satisfechos con el sistema de quejas a excepción de un 10% que pertenece a las pequeñas empresas.

18. ¿Considera Usted que sus costos de ventas y marketing son cubiertos por sus ventas?

Objetivo: Determinar si los costos de ventas y marketing son cubiertos por sus ventas.

Costos de ventas y marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	32	80.0	80.0	80.0
	NO	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



Análisis Interpretativo

Un 80% concuerda con que los costos de ventas y marketing son cubiertos por sus ventas, mientras que un 10% afirma que no, porque los pedidos son escasos y porque el área de ventas o marketing no se preocupa por atraer nuevos clientes o fidelizar los que se tiene.

19. ¿Existe una comunicación efectiva y dinámica entre áreas?

Objetivo: Determinar si existe una comunicación efectiva y dinámica entre áreas.

Comunicación efectiva y dinámica entre áreas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	32	80.0	80.0	80.0
	NO	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Análisis Interpretativo

Un 80% concuerda con que si existe una comunicación efectiva y dinámica entre las áreas, sin embargo un 20% de las pequeñas empresas no lo están, debido a que afirman que la información no es compartida por el área de producción, por otro lado no hay una adecuada sistematización de la información por parte de sistemas.

20. ¿Existe una adecuada comunicación sobretodo entre el área de ventas y/o marketing?

Objetivo: Determinar si existe una adecuada comunicación entre el área de ventas y/o marketing

Comunicación adecuada en el área de marketing y/o ventas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	32	80.0	80.0	80.0
NO	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Análisis Interpretativo

En igual proporción un 80% concuerda con que si existe una comunicación efectiva y dinámica en el área de ventas y/o marketing; más no un 20%.

21. ¿Cómo es la frecuencia de pedidos?

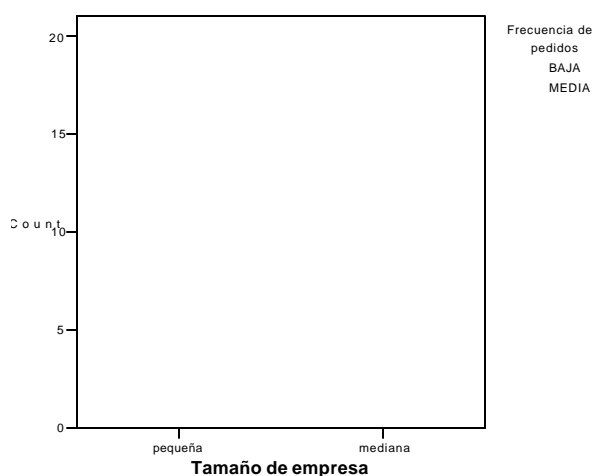
Objetivo: Determinar como es la frecuencia de pedidos.

Tamaño de empresa * Frecuencia de pedidos Crosstabulation

Count

		Frecuencia de pedidos		Total
		BAJA	MEDIA	
Tamaño de empresa	pequeña	8	12	20
	mediana	0	20	20
Total		8	32	40

Bar Chart



Análisis Interpretativo

La tendencia de la frecuencia de pedidos en las medianas empresas es media, mientras que para la pequeña está dividida entre media y baja.

22. ¿El porcentaje de ventas realizadas en función a lo producido se encuentra en el rango de?

Objetivo: Determinar el porcentaje de ventas realizadas en función a lo producido.

Porcentaje de ventas realizadas en función a lo producido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igual al 50%	40	100.0	100.0	100.0

Análisis Interpretativo

Todos coinciden con que el porcentaje de ventas realizadas en función a lo producido es al igual 50% de lo producido.

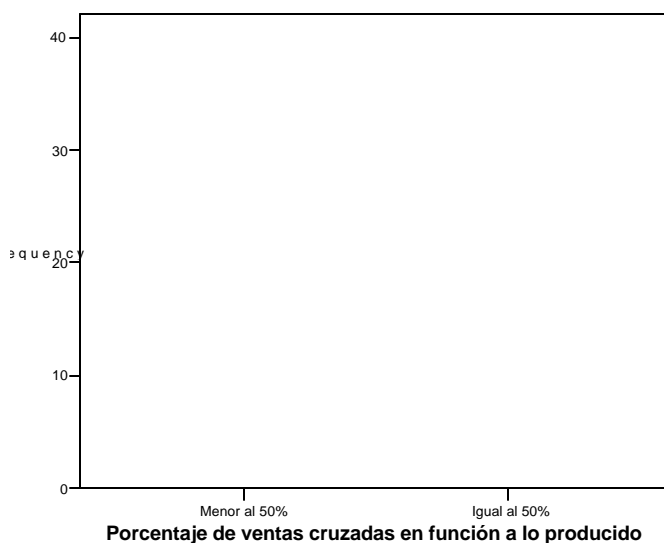
23. ¿El porcentaje de ventas cruzadas en función a los producido se encuentra en el rango de?

Objetivo: Determinar el porcentaje de ventas cruzadas en función a lo producido.

Porcentaje de ventas cruzadas en función a lo producido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menor al 50%	8	20.0	20.0	20.0
Igual al 50%	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Porcentaje de ventas cruzadas en función a lo producido



Análisis Interpretativo

Un 80% coincide que es igual al 50% mientras que un 20% afirma que es menor que 50%, lo que hace suponer hay empresas que venden menos de los que producen, lo que genera pérdidas por almacenamiento de los productos.

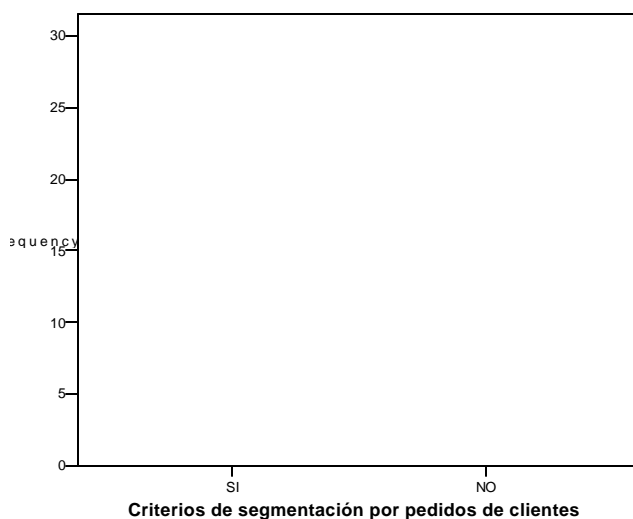
24. ¿Desarrollan criterios de segmentación por pedidos de los clientes para los productos que exportan?

Objetivo: Determinar si desarrollan criterios de segmentación por pedidos de los clientes para los productos que exportan.

Criterios de segmentación por pedidos de clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	28	70.0	70.0	70.0
	NO	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Criterios de segmentación por pedidos de clientes



Análisis Interpretativo

Un 70% considera que si lo hace mientras que un 30% no, debido a que no tienen un curso de acción para determinarlo.

25. ¿Los costos de la recuperación efectiva del producto y/o servicio son?

Objetivo: Determinar los costos de la recuperación efectiva del producto y/o servicio

Costos de recuperación efectiva de productos y/o servicios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MEDIA	8	20.0	20.0	20.0
	ALTA	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Análisis Interpretativo

Un 20% considera que los costos de recuperación efectiva del producto es media, mientras que un 80% afirma que es alta.

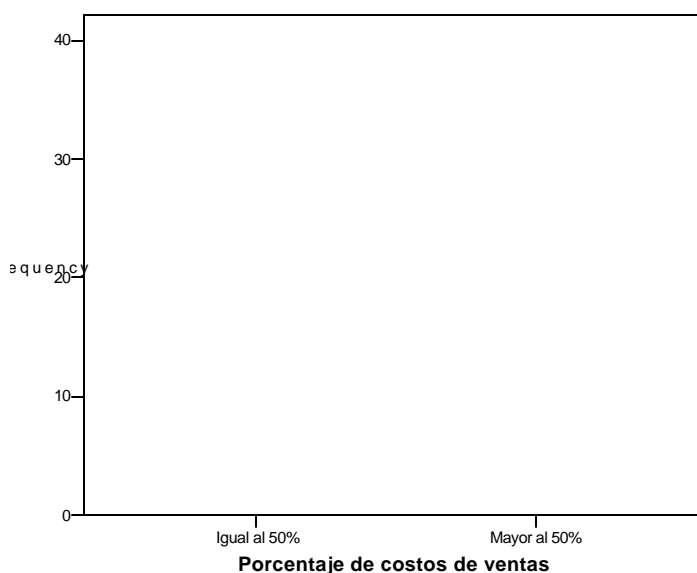
26. ¿Los porcentajes de costos de ventas son?

Objetivo: Determinar el porcentaje costos de ventas

Porcentaje de costos de ventas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual al 50%	32	80.0	80.0	80.0
	Mayor al 50%	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Porcentaje de costos de ventas



Análisis Interpretativo

De igual manera se presenta los porcentajes de costos de ventas, en un porcentaje de 80% para los que consideran que el porcentaje de costos de ventas es igual al 50%; mientras que un 20% considera que es mayor al 50%.

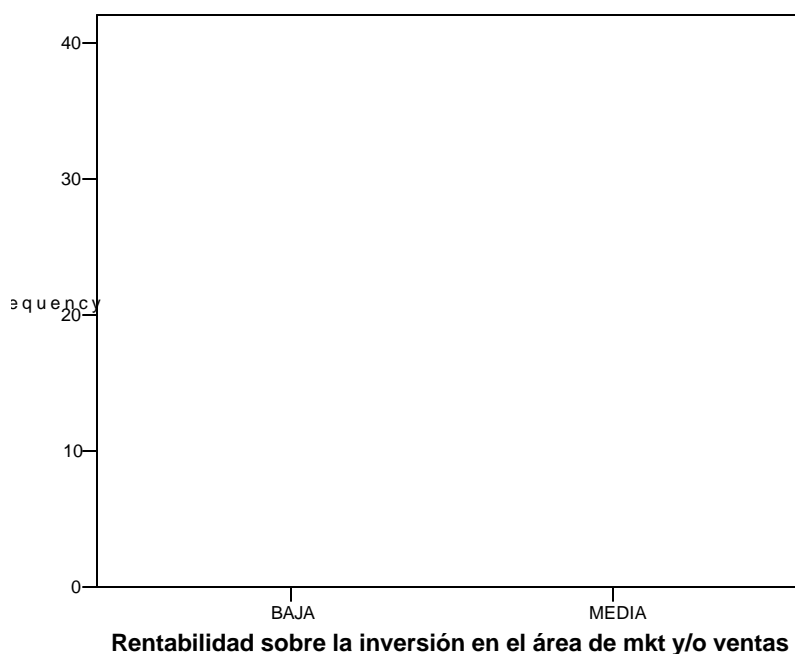
27. ¿La rentabilidad sobre la inversión entre el área de ventas y/o marketing y producción es?

Objetivo: Determinar como es la rentabilidad sobre la inversión entre el área de ventas y/o marketing y producción.

Rentabilidad sobre la inversión en el área de mkt y/o ventas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAJA	8	20.0	20.0	20.0
	MEDIA	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Rentabilidad sobre la inversión en el área de mkt y/o ventas



Análisis Interpretativo

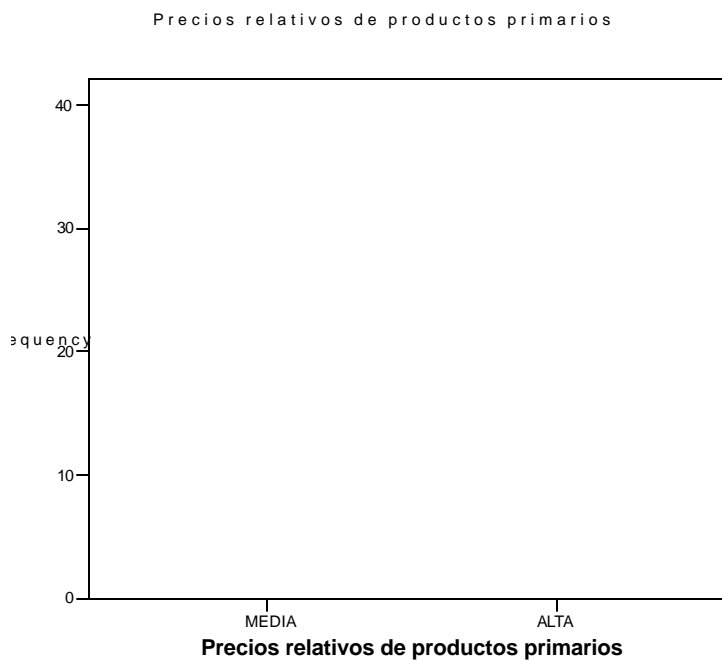
Un 20% considera que la rentabilidad sobre la inversión en el área de marketing y/o ventas es baja; mientras que un 80% menciona que es media.

28. ¿Los precios relativos de productos primarios del sector de confecciones para la exportación son?

Objetivo: Determinar como son los precios relativos de productos primarios del sector de confecciones para la exportación.

Precios relativos de productos primarios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MEDIA	36	90.0	90.0	90.0
	ALTA	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



Análisis Interpretativo

Un 90% considera que los precios relativos de productos primarios son de escala media, mientras que un 10% considera que es alto, en nuestro caso está referido a los insumos para la tejeduría que en su mayoría las empresas tratan de abastecerse por si mismos, en lugar de adquirirlo por medio de otros proveedores.

CAPÍTULO VI

DISEÑO DEL MODELO

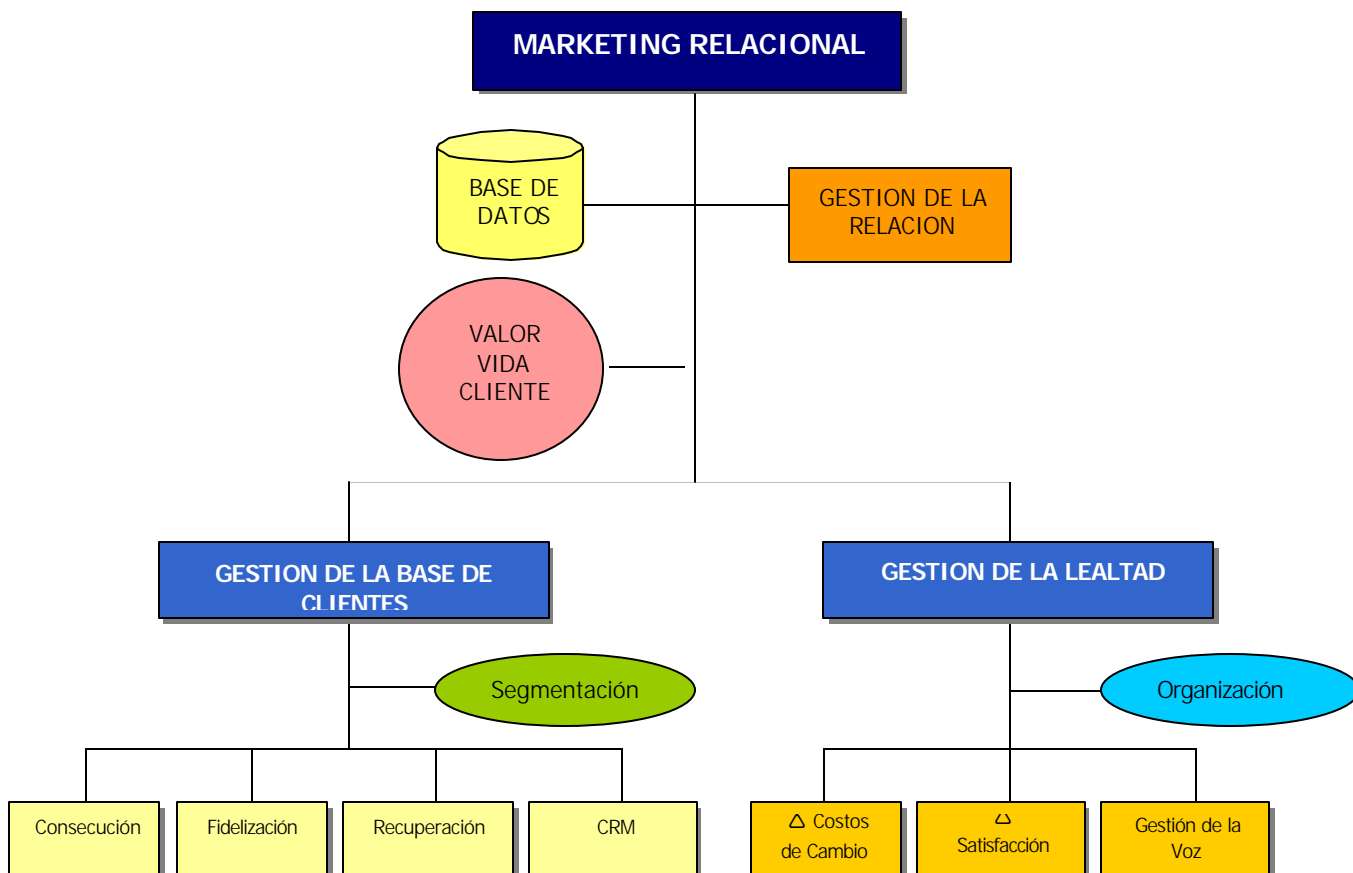
6.1. PANORÁMICA DEL MODELO

El gráfico muestra el Modelo de Gestión de las Relaciones con Clientes diseñado para Clusters de PYMES peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación, este modelo presenta dos procesos importantes: Gestión de la Base de Clientes y Gestión de la Lealtad; los cuales se apoyan en herramientas como una Base de Datos que permita gestionar las relaciones con los clientes en función a su valor de vida.

La Gestión de la Base de Clientes, a través del uso sistemático de criterios de segmentación permitirá explotar la información de los clientes en las fases de Consecución, Fidelización, Recuperación y Gestión de las Relaciones; logrando obtener el máximo grado de lealtad con beneficio para las empresas.

Por otro lado, la Gestión de la Lealtad, mucho dependerá de la organización dentro del cluster pero sobretodo del compromiso del personal a lograr elevar la satisfacción de los clientes, a través de una comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia el cluster.

Gráfico Nº 38: Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes



6.2. GESTIÓN DE LA BASE DE CLIENTES

6.2.1. La base de datos como herramienta estratégica

El desarrollo de una estrategia de creación de valor para el cliente, requiere de la creación de una base de datos de clientes (proveedores, clientes, distribuidores), para aportar información fundamental sobre cada uno de ellos, que permita gestionar relaciones en forma eficiente.

Es importante la calidad y cantidad de la información de los clientes, porque nos permitirá identificarlos con los valores de la organización (Cluster), desarrollando una relación más personal con ellos, obteniendo una mayor respuesta en los procesos de negociación.

La base de datos, definida como una colección de archivos interrelacionados que engloba la información concerniente a una organización, sin embargo la base de datos es mucho más que eso, porque a través de aplicaciones informáticas, permite la manipulación de los datos de forma adecuada, precisa y oportuna.

En nuestro caso, para lograr establecer una relación a largo plazo con los clientes, es preciso explotar la información de los clientes desarrollando un conocimiento analítico y exhaustivo de los siguientes aspectos:

- Perfil de Mercado de los países latinoamericanos a los cuales nos vamos a dirigir.
- Aspectos generales de los clientes actuales y potenciales.
- Aspectos cualitativos de los clientes actuales y potenciales (comportamiento de compra y de los canales de distribución y estilo de participación en el sector de confecciones)
- Prospectos de diseños y patrones de las confecciones en el exterior.
- Programas de marketing.

La existencia de una base de datos aporta un diferencial sobre la comercialización tradicional de las confecciones en el Perú, sobretodo en los siguientes aspectos:

- **Direccionamiento:** Capacidad de identificar a cada cliente actual o potencial dentro de la cadena de valor, en forma individual (y sus contactos en la organización).
- **Control:** Conocimiento de los resultados de los programas y/o planes de acción ejecutados para cada prospecto de cliente (¿Quién ha sido contactado?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿cuál fue su respuesta?, ¿cuál es su historial de pedidos?).
- **Flexibilidad:** Capacidad de dirigirse de forma variable a diferentes segmentos de clientes/no clientes de manera controlada, es decir, en diferentes formas y momentos.
- **Accesibilidad:** Manejo interactivo y fácil de la información entre los miembros de la organización (cluster).

Finalmente la base de datos es el fundamento para la planificación, ejecución y medición de las acciones de marketing; sobre las que se realiza la segmentación, localización de clientes y gestión de la relación con el mismo. En ese sentido es importante considerar la información a futuro, es decir planificando a largo plazo, tanto a nivel de base de datos como en posibles estrategias de negocio con otros países, aperturando nuevas formas de comercializar confecciones a gran escala.

6.2.2. Creación y Gestión de la Base de Datos de Clientes

6.2.2.1. Creación de la Base de Datos de Clientes

La creación de la base de datos está condicionada a tres factores: Cantidad y calidad de la información y costo de inversión; en relación al último factor, dicha inversión deberá ser necesaria si lo consideramos dentro de un contexto de mediano y largo plazo, al permitir aplicar sistemas de venta cruzada y complementaria, adecuando la comunicación entre la organización y los clientes.

1. Tipo de Datos

Los datos sobre los clientes (proveedores, clientes y distribuidores) procederán de diferentes fuentes, sin embargo hay tres tipos de datos principales que necesita una base de datos, implementada a través de un Data Mining (DM) integrada en el sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (a partir de ahora, CRM). Son los datos que describen:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué promociones se ofrecieron al cliente?
- ¿Cómo reaccionó el cliente a estas promociones (las transacciones que realizó con la organización)?.

Gráfico Nº 39: Tres Tipos de Datos sobre Clientes



¿Quién es el cliente?

Tanto para optimizar y rentabilizar las interacciones con los clientes como para optimizar el rendimiento del sistema de CRM, es necesario poder distinguir entre clientes actuales y potenciales, y quiénes de ellos son

clientes buenos y malos, rentables y no rentables. Para ello, es imprescindible conocer quiénes son y cómo se diferencian.

¿Qué promociones se ofrecieron al cliente?

Para saber si las inversiones en promociones son rentables, hay que tener presente qué se hizo para cada cliente. El área de marketing y/o ventas suele llevar a cabo muchas pequeñas promociones y necesita poder diferenciarlas, para poder valorar cuáles funcionan y cuáles no.

¿Cómo reaccionó el cliente a estas promociones?

Para juzgar el valor real del sistema hay que saber evaluar los resultados. Para ello, es imprescindible saber si el resultado de la promoción fue bueno o malo, información que puede utilizarse para mejorar el sistema en el futuro.

Esta manera de agrupar los datos no es casual. Por un lado, suele reflejar las diferencias entre distintos tipos de datos reales almacenados en una base de datos relacional; por otro lado, suele delimitar las distintas fuentes de datos. Además, este enfoque permite asegurarse de que el sistema esta siendo abastecido con los tipos de datos necesarios para la herramienta de DM, cuyas conclusiones, a su vez, permiten llevar a cabo la optimización del sistema de CRM.

Gráfico Nº 40: Quién, qué y cómo - Información suficiente para realizar Data Mining



Datos Descriptivos

Los datos descriptivos proporcionan información base sobre el cliente (proveedor, cliente y distribuidor), por lo general son datos resumidos, entre ellos:

- Nombre del Cliente (Nombre y/o razón social, título y/o cargo, tipo de tratamiento, sexo, idioma).
- Dirección del Cliente (País, provincia, distrito, localidad, calle, número, departamento, código postal, tipo de dirección, fecha de cambio de domicilio).
- Datos Operativos (Código de territorio, División, contacto de venta, código de prioridad, código de origen)

- Datos perfil del cliente (Empresa: Razón Social, números de teléfono, nombres de contactos claves, efectivos de personal, cifra de ventas, designación de sedes/filiales, nivel crediticio, sistema de compra).

Esta información debe revisarse una vez al año, aunque la dirección, el teléfono y los contactos pueden actualizarse cada medio año o, como mucho, cada 3 meses.

Datos Promocionales

Los datos promocionales incluyen información sobre las acciones emprendidas para cada cliente. La riqueza de este tipo de datos depende del sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Puede ser una simple lista de promociones realizadas para el cliente, por ejemplo, envío de catálogos, muestras gratuitas, promociones en ferias, etc. También puede ser una información muy precisa, a través de la página web de la organización, anuncios publicitarios en las revistas y/o web de las instituciones que promueven las exportaciones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Prompex, Adex, Prompyme y Cámara de Comercio de Lima).

Resumiendo, la información que manejaría la base de datos respecto a las promociones relacionado a los clientes y prendas de vestir, sería lo siguiente:

- Tipo de promoción
Ventas, marketing, publicidad impresa, en Internet.
- Descripción de la promoción
Contenido de la promoción.
- Medio
Mercados por los que circula la publicidad, portales en Internet, etc.
- Motivo
Breve descripción del por qué se llevó acabo dicha promoción
- Tiempo
Fecha de la promoción.
- Financiero
Costo fijo y variable de la promoción.

Datos Transaccionales

Los datos transaccionales engloban los datos referentes a una interacción con el cliente. Pueden incluirlo todo, desde una llamada telefónica hasta la atención del pedido al cliente, pasando por la descripción de prendas adquiridas por el cliente. Estos datos, al igual que los datos promocionales, cambian muy rápidamente. Por ello, se suelen almacenar en estructuras que permiten actualizar y cambiarlos con mucha facilidad. Es un tipo de información muy diferente de la descriptiva, en la que el tipo de datos almacenados no cambia casi nunca (últimamente, se ha añadido el e-mail); entre los datos que se manejan tenemos los siguientes:

- Solicitudes de Pedidos (Fecha, código de origen, medio de solicitud)
- Información de compra (Fecha, tipo de productos (catálogo de artículos), monto de pedido, fuente, promoción, forma de compra, forma de pago, situación crediticia)

- Promociones de publicidad directa enviadas (fecha, código de marketing)
- Reacción al marketing (Fecha, tipo, fuente, volumen).
- Acción del tratamiento/ejecución (fecha de envío de pedido/respuesta, devoluciones, cambios, reclamos, impagados).
- Reacciones a encuestas (respuestas codificadas, fecha de respuesta).

2. Recolección de Datos del Cliente

Los datos sobre el cliente pueden recogerse de fuentes internas y externas. La división de datos en descriptivos, promocionales y transaccionales tiene su atractivo: este agrupamiento también refleja en cierto modo de dónde vienen los datos.

Fuentes Internas

Hay varias fuentes internas que pueden utilizarse para encontrar datos. Dado que el sistema de CRM es utilizado mayormente por el área de marketing y/o ventas, será fácil obtener datos promocionales. A menudo, será sólo cuestión de recogerlos en algún proceso formal o de pedirselos directamente al responsable de las diferentes áreas.

Fuentes Externas

Los datos descriptivos provienen normalmente de los mismos clientes (por ejemplo, datos operativos y datos perfil del cliente) o de bases de datos adquiridas a grandes proveedores de datos, como Infocorp y otras.

Por otro lado, los datos relacionados con Internet, sobretudo las promociones y transacciones ocurridas a través de la página web, donde el cliente puede solicitar su pedido, realizar un seguimiento a su pedido, tener acceso a información relevante de los distribuidores, así como de la disponibilidad de stock en el caso de los proveedores; esto genera un rico sistema de información en el cual se puede medir cada decisión de compra y cada influencia en esta decisión.

3. Conexión de Datos del Cliente

Almacenes de Datos

La información de todos los clientes, así como la relevante para la toma de decisiones, es almacenada en un gran repositorio y/o almacén de datos denominado Data Warehouse (DW), el cual conecta las distintas fuentes de información sobre clientes; por lo general es un gran servidor de base de datos que es alimentado por sistemas transaccionales.

Técnicamente, se diferencian por la forma de almacenar los datos (estructura de estrella, un simple fichero de texto, etc.) y por la arquitectura de hardware utilizada (cuestiones críticas, dado el gran tamaño de la base de datos). El DW ayuda a tomar decisiones de negocios basándose en los datos transaccionales que proporcionan una única visión de la verdad.

Quizá la mayor aportación de un DW sea la identificación del cliente, aunque sea simplemente asignándole un número de identificación exclusivo a cada cliente. Parece algo obvio, pero puede ser muy difícil de conseguir, dado que la organización tiene muchos puntos de contacto con los clientes y distintos clientes pueden llegar por diferentes vías, por ejemplo, a través de fusiones o adquisiciones corporativas.

En realidad, el DW será una de tantas fuentes de datos que utilice la herramienta de DM para el sistema de CRM; por otro lado los datos transaccionales y promocionales tienen adaptarse a la velocidad del mercado y de la competencia. Por esta razón, aunque el uso de un DW no sea necesario, es importante pensar que es mejor tener toda la información del cliente enlazada a otros sistemas en forma dinámica, permitiendo una toma de decisión en el lugar y tiempo indicado.

Conectores de Datos

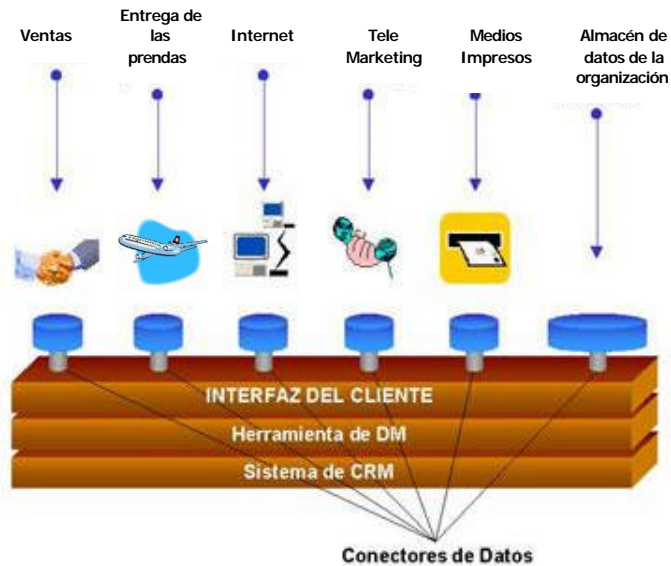
Una estructura que permite implantar este enfoque dinámico del DW incluye los conectores, que son aplicaciones de software que aglutinan todo el sistema, conectando fuentes de datos incompatibles para que puedan utilizarse por la herramienta de DM y el sistema de CRM. Estas aplicaciones proporcionan capas de abstracción entre la forma en la que los datos existen (que nunca es perfecta) y la forma en la que tienen que estar para ser utilizado en el DM y el CRM. Estas capas de abstracción flexibilizan el sistema y le permiten hacer lo siguiente:

- Incorporar nuevas y cambiantes fuentes de datos.
- Adaptarse para incorporar nuevos datos y estructuras de datos en el formato en el que se recogen en origen, en vez de esperar a que el formato de recogida se adapte a las estructuras del DW.
- Realizar de forma consistente tanto el traslado como el procesamiento de los datos, de manera reproducible y con posibilidad de validación.
- Crear una optimizada estructura de datos para apoyar DM y CRM sin forzar estas restricciones de diseño en otras fuentes de datos dentro de la organización.

Esto supone, que el diseño del DW puede sufrir modificaciones mientras la estructura de datos del sistema de CRM permanece invariable. También, que las estructuras de datos que utiliza el sistema de CRM pueden estar altamente optimizadas sin tener que cumplir las exigencias de otras partes de la organización.

Estos conectores pueden ser unas simples líneas de código SQL que transforman y trasladan los datos entre bases de datos o enteras aplicaciones de software suministradas por terceros (entidades y/o instituciones que promueven la exportación, incluso BD de los mismos clientes). Todo sistema de CRM con DM tiene que incorporar conectores (ver Gráfico 41) para desconectar los cambios en el origen de datos de los cambios en las exigencias del sistema de CRM.

Gráfico Nº 41: Un sistema de CRM con conectores de datos



Conexiones Remotas de Datos

La tecnología de hoy también permite desarrollar estos conectores de bases de datos físicamente a través de largas distancias. Por ejemplo, puede surgir la necesidad de interconectar no sólo las fuentes de datos de una misma organización, sino también las fuentes de datos de la organización con la de sus clientes, proveedores y/o distribuidores. Hoy día, esto se puede hacer utilizando la tecnología de transferencia segura por Internet, sin necesidad de construir redes propias de transferencia de datos.

Las tecnologías de red privada virtual (Virtual Private Network, VPN) proporcionan una extensión virtual segura de la propia red de la empresa, usando tecnologías de codificación sobre los protocolos de Internet. Estos sistemas utilizan conexiones de gran ancho de banda como líneas T1 o, en caso de necesitar una mayor seguridad, líneas dedicadas punto a punto como Frame Relay (por supuesto, más caras). Los datos pueden transferirse sin pérdida alguna de una base de datos a otra a través de países y empresas, y estar disponible a todos los efectos como si estuvieran dentro de la base de datos local.

Los conectores de base de datos de larga distancia permiten:

- Interconectar muchas bases de datos de una manera coordinada.
- Transferir los datos de una base de datos a otra, evitando los errores de volcado y almacenaje.
- Incorporar rápidamente los cambios en datos o necesidades de datos que surgen a causa de cambios de última hora en planes de marketing hacia los clientes.
- La seguridad y privacidad en la Recolección de Datos de Clientes.

6.2.2.2. Calidad de la Base de Datos de Clientes

La calidad de la información de la base de datos de clientes es importante debido a la implicación directa sobre los resultados obtenidos. La calidad

debe ser asegurada en cada una de las fases de su diseño: Introducción, normalización y actualización.

La falta de calidad genera problemas en la gestión de la base de clientes y la comunicación con cada cliente, en consecuencia es necesario evitar los siguientes problemas en su desarrollo:

Duplicación

En la comunicación se puede presentar redundancia, es decir duplicación de la misma, o contradicción, para el caso de las promociones y mensajes distintos en función al historial o características insertados en la base de datos de la ficha del cliente.

En la gestión, la no importancia al cliente, debido a que se cuenta con la información dispersa, es decir, en varias tablas no relacionadas; o presentar el caso del sobredimensionamiento de un plan de contactos, debido a la duplicación de mensajes; lo que generaría una espiral regresiva de la relación.

Eliminación de clientes

Durante el proceso de deduplicación (proceso en el cual se identifican las apariciones de registros repetidos en una o más tablas o archivos) es necesario realizar: La eliminación de los registros repetidos mediante un matching (cruce o correspondencia entre tablas) estadístico, matching de base de datos de diversa fuentes y desarrollo de match codes (código de correspondencia).

Falta de datos

La falta de datos impide el desarrollo de la estrategia adecuada a los clientes afectados, por ejemplo de no tener la información necesaria, no se podría realizar un seguimiento a las transacciones efectuadas con los clientes.

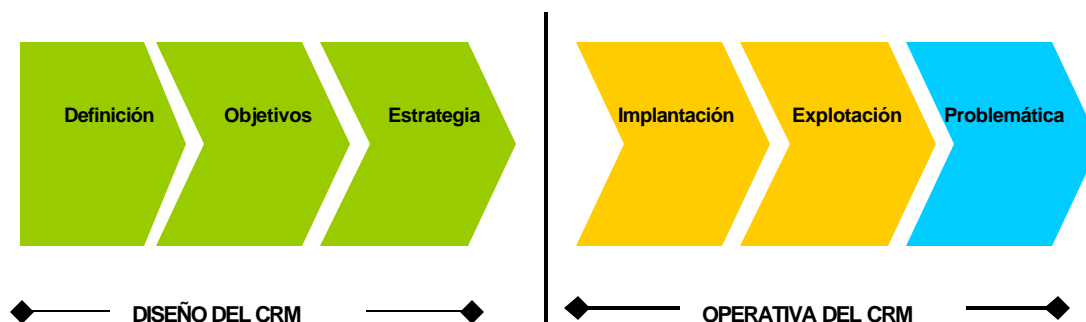
Errores en los datos

Estos errores, generan problemas en la comunicación (identificación de clientes) o en la gestión de la base de clientes, afectando las variables de segmentación utilizadas.

6.2.2.3. Tecnología CRM

La metodología para implementación de la tecnología CRM (Customer Relationship Management) es la siguiente:

Gráfico Nº 42: Metodología para Implementación de la Tecnología CRM



1. Definición

CRM es un conjunto de procesos de negocio y de políticas empresariales, diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes. CRM no es sólo una tecnología, la tecnología es lo que permite realizar CRM.

Para gestionar las relaciones con los clientes, es necesario procesar la información en forma integrada, pero para ello es necesario identificar elementos esenciales dentro de la organización

1. Productos y Servicios a ofrecer: Prendas de vestir en todas sus variedades elaboradas en algodón pima, servicios de previos a la venta y/o pedido (hilandería, tejeduría, tintorería, acabado y control de calidad) y post venta (atención personalizada en la atención de consultas comerciales y evaluación de satisfacción del cliente).
2. Descripción de nuestros proveedores (Catálogo de Proveedores locales e internacionales, debidamente clasificados por productos, procedencia, frecuencia de compra, etc.).
3. Sólido servicio de atención al cliente (proveedor, clientes y distribuidores).
4. Estructura de las herramientas tecnológicas (hardware, software, base de datos, aplicaciones y/o soluciones aplicadas a PYMES de terceros (Microsoft, Oracle)) que no impliquen mayor inversión.

2. Objetivos

Maximización de la rentabilidad de la relación, está en función de:

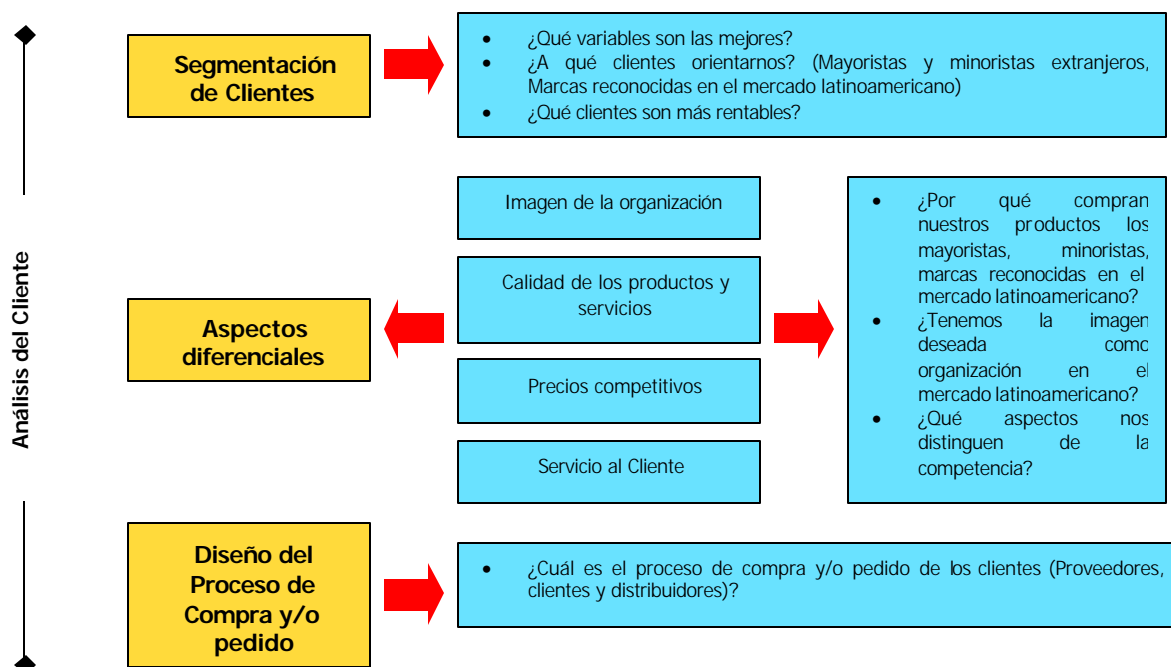
- a. Disponer y distribuir datos históricos de clientes.
- b. Analizar datos con herramientas específicas
- c. Aumentar eficacia de acciones comerciales
- d. Coordinar acciones en distintos niveles de la organización
- e. Seguir y retroalimentar las acciones comerciales.

3. Estrategia

La estrategia de un modelo CRM es el factor crítico para el éxito de su implantación y explotación. Las acciones estratégicas deben estar encaminadas a la consecución de unos objetivos concretos. Si las acciones no estuviesen alineadas con los objetivos, el resultado sería un fracaso, por ello se requiere un pensamiento a largo plazo, pero exigiendo resultados en el corto plazo.

La estrategia a definir debe estar orientada al cliente, fundamentada en un análisis del Poder de Negociación de los Clientes (Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Capítulo 4.3.1.2, sección A)), básicamente que contemple la siguiente información, ilustrada en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 43: Análisis del Cliente



De igual manera es necesario realizar un análisis profundo de la Competencia (Capítulo 4.3.1.2, sección B), que involucre lo siguiente:

Gráfico Nº 44: Análisis de la Competencia

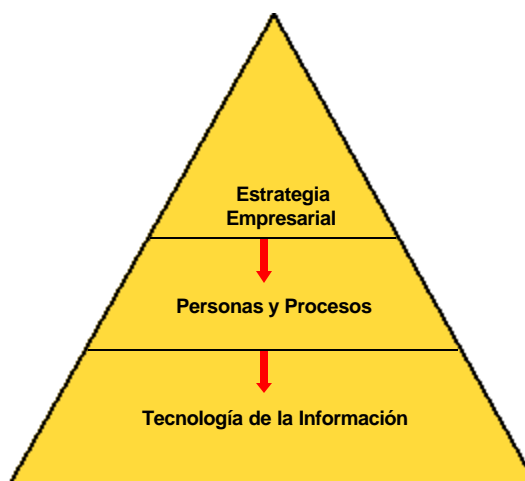


Finalmente la toma de decisiones estratégicas debe ser consensuada, implicando a todas las áreas de la organización, en consecuencia se debe involucrar a todos los departamentos desde la primera fase incrementando las posibilidades de éxito; una vez tomada la decisión, debe ser comunicada a toda la organización.

4. Implantación

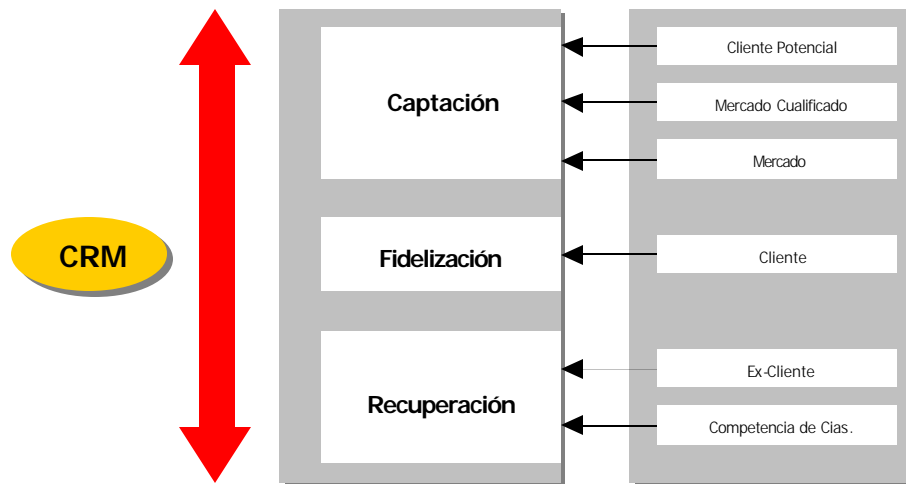
En el gráfico N° 45 se presenta las fases de implementación de un Sistema CRM:

Gráfico N° 45: Fases de la Implementación del Sistema CRM



1. Diseño de una Estrategia Empresarial:
Esta fase se compone de las siguientes subfases:
 - Reuniones con el Gerente General y directivos de la organización (cluster) para la definición de la estrategia.
 - Definición de los Objetivos analíticos y operativos en relación a la gestión de la relaciones con los clientes (CRM)
2. Diseño del Equipo del Proyecto CRM:
Esta fase se compone de las siguientes subfases:
 - Selección y formación de personas y procesos
 - Diseño de la Estructura de la organización para CRM
 - Diseño de los Procesos de Actuación para realizar el CRM, como se ejemplifica en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 46: Procesos del CRM



- Diseño o del portal web para el CRM.
3. Diseño de la Tecnología de la Información:
Esta fase se compone de las siguientes subfases:
- Diseño y Construcción del Data Warehouse.
 - Integración de todas las fuentes de datos
 - Evaluación de la calidad del Data Warehouse
 - Determinación de la Herramienta Óptima (desarrollo en la misma organización o adquirir soluciones de proveedores externos: Microsoft, Oracle, SAP). Por otro lado se debe tener en consideración los siguientes criterios en la selección del software CRM:
 - Escalabilidad del software.
 - Flexibilidad del juego de herramientas de personalización
 - Estabilidad del código de la aplicación CRM existente.
 - Compatibilidad de la aplicación CRM con los sistemas heredados y de los sistemas basados en Internet.
 - Soporte técnico durante y después de la implementación
 - Soporte para la actualización.
 - Disponibilidad de módulos adicionales, como un EMA (para marketing) que complemente un SFA (ventas).

Una vez convencidas las personas implicadas en el proyecto, fijado el presupuesto, elegido el software CRM y contratado el integrador/socio de implementación; se puede pensar en implementar el proyecto CRM. El tiempo de implementación del proyecto CRM por lo general es de 15 a 120 días.

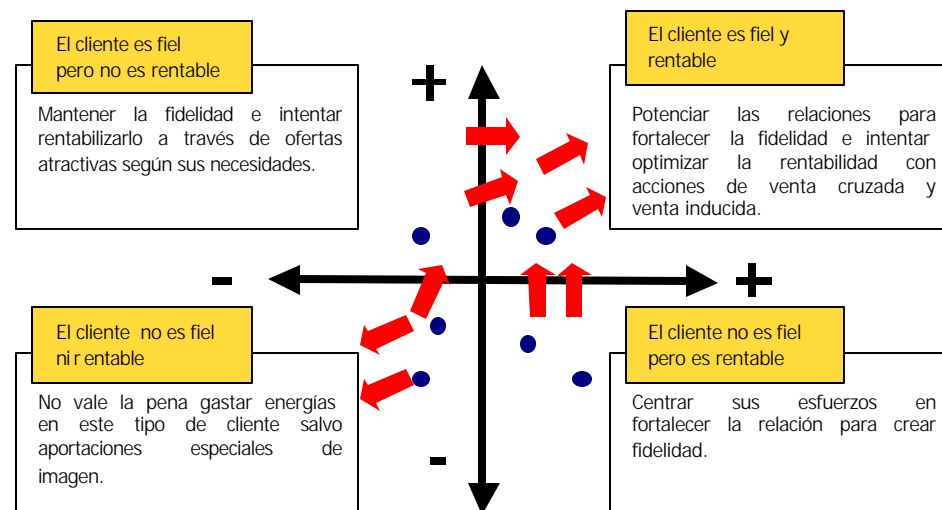
5. Explotación

Es un proceso que pasa por las siguientes fases:

1. Conocer:
 - a. Comprender quiénes son nuestros clientes.
 - b. Definir la forma óptima de satisfacer sus expectativas
2. Retener:
 - a. Crear valor y mantener un sistema de comunicación (telemarketing, consultas comerciales online)
 - b. Diseñar acciones de atención y servicios a medida, aumentando:
 - Satisfacción del cliente
 - Fidelidad por nuestros productos y servicios.
 - Rentabilidad de la organización.
3. Relacionar y rentabilizar:
 - Obtener el máximo rendimiento de la relación con el cliente: Ventas cruzadas, venta complementaria, programas de fidelización, promociones segmentadas, planes de incentivo, etc.
 - Permanente retroalimentación para segmentar los clientes:
 - Perfiles
 - Valor actual
 - Valor potencial
 - Afinidad con otros productos y servicios.

En el gráfico N° 47 se presenta la relación fidelidad vs. rentabilidad, a seguir para aplicarlo en la explotación de las relaciones con los clientes.

Gráfico N° 47: Fidelidad vs. Rentabilidad



6. Problemática de CRM

La razón del fracaso de un proyecto CRM es la falta de estrategia, sumado a lo siguiente:

- Falta de compromiso de la gerencia.
- Visión de corto plazo aún cuando no sea el objetivo

- Considerar CRM como algo del área de Sistemas.
- Creer que tecnología CRM mejorará por si solo los procesos
- No asignar los recursos necesarios
- Falta de habilidades de gestión por parte del equipo
- Selección inadecuada de las soluciones CRM.

6.2.3. Segmentación apoyada en la Base de Datos

La selección del público objetivo del mercado total, es la segmentación. Identificar y explotar los segmentos atractivos apoyada en la base de datos, es desglosar la información de los clientes en forma más precisa, por ello se debe tener en consideración lo siguiente:

- Diseñar una oferta que responda de forma adecuada a las características y expectativas de un segmento concreto del mercado.
- Dirigir la oferta existente a aquella parte del mercado que responda en mayor grado a ella, obteniendo una reducción de costos o una mayor eficiencia en la acción comercial.

Dichos aspectos se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 72: Criterios de la Segmentación apoyada en la Base de Datos

Comportamiento de Compra	Geodemográfica	Beneficios esperados		Estilos de empresa	
		Tangibles	Intangibles	Actividades	Intereses Opiniones
<ul style="list-style-type: none"> • Recencia (Tiempo transcurrido desde que el cliente hizo el último pedido) • Frecuencia de compra • Valor monetario del pedido • Tipo de prenda solicitada • Forma de pago • Compra y/o pedido inicial • Canal de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • País • Provincias (capitales de los países latinoamericanos) • Participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Calidad • Servicios de valor agregado • Garantía • Apariencia • Variedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el envío del pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Minoristas y mayoristas latinoamericanos del sector de confecciones • Marcas reconocidas en el sector de confecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Moda • Producción de calidad con precios competitivos • Negocio o Economía

La segmentación nos permitirá adoptar la estrategia más adecuada en torno a las necesidades y expectativas de los diferentes clientes que tengan un verdadero potencial, y eliminar aquellos que no aportan valor significativo a la organización por el esfuerzo realizado para satisfacerlos.

6.2.4. Consecución Integrada de Clientes

6.2.4.1. Plan de Consecución de Clientes Actuales

La consecución es el proceso que requiere el conocimiento y dominio del mercado y sector al cual se dirige la organización, pero sobretodo implica adelantarse a la competencia. A continuación, se detallará la manera de cómo iniciar este proceso, suponiendo los menores costos para la organización:

1. **Identificación:** Seleccionar de los clientes actuales quiénes son los clientes rentables, en función a las siguientes variables: frecuencia, duración, antigüedad, recencia, magnitud, cantidad y volumen de pedidos.
2. **Cualificación:** Analizar en forma integral la información relevante de los clientes actuales con respecto a sus pedidos, tipo de prendas y servicios actuales.
3. **Conversión:** Se debe convertir a los clientes actuales en clientes rentables, para ello, se debe adecuar los esfuerzos necesarios en cantidad, forma, y tiempo para adaptar nuestro sistema de marketing al del cliente, dicho esfuerzo se encuentra albergado en la ejecución de Planes de Comunicación Integrada en el Cluster de PYMES del Sector de Confecciones para la Exportación (Ver capítulo 6.4.1).

6.2.4.2. Plan de Consecución de Clientes Nuevos

La consecución de nuevos clientes al igual que la consecución de clientes actuales, pasa por tres fases:

1. **Identificación:** Conocimiento del cliente potencial, con sus datos básicos definitorios como entidad empresarial del sector de confecciones que demanda nuestros productos y servicios.
2. **Cualificación:** Recabada toda la información relevante del cliente potencial con respecto a la demanda de prendas de vestir o servicios, oferta de insumos para la confección de prendas de vestir de exportación, distribución de prendas de vestir al exterior.
3. **Conversión de presunto cliente:** Adecuación de los esfuerzos necesarios en cantidad, forma y tiempo, para tratar de adaptarse al sistema de compra del presunto cliente, y presentar la oferta más adecuada en el momento oportuno.

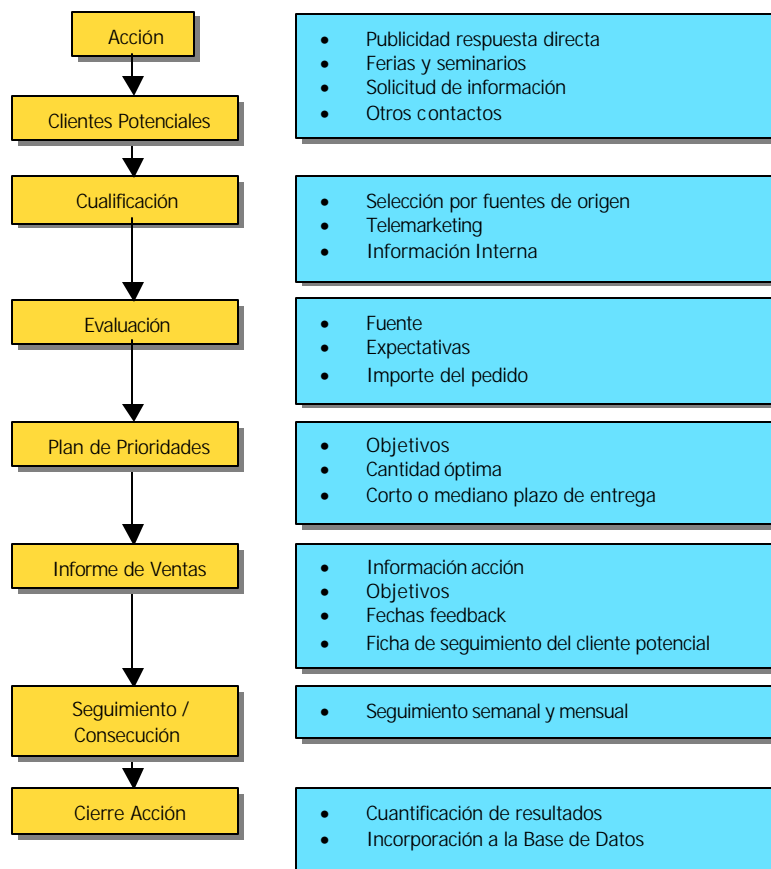
El plan de comunicación integrada intenta reconocer y saber aprovechar todos los elementos de comunicación disponibles para la organización, y que pueden participar en la generación de imagen y apoyo a la venta a los clientes potenciales, actuales y antiguos.

Por otro lado, el plan de medios integrados trata de conseguir la utilización correcta de los distintos medios de forma conjunta, para maximizar la rentabilidad de cada moneda invertida en los distintos medios; así las entidades que juegan un papel importante en el plan de comunicación integrada son:

- Internet: Websites de entidades: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Prompex, Prompyme, Adex, etc.
- Eventos: Ferias promocionales orientadas al sector de confecciones para la exportación.
- Televisión: Canales que permitan el conocimiento de imagen de la organización.
- Prensa: Medios escritos (periódicos, revistas, folletos, etc.) que promocionen los productos y servicios de la organización.
- Teléfono: Telemarketing (selectividad, diálogo, establecimiento de contactos comerciales).

A continuación se presenta un esquema de un Plan de Generación y Gestión de Consecución de Clientes Potenciales (Nuevos):

Gráfico Nº 48: Plan de Generación y Gestión de Consecución de Clientes Potenciales (Nuevos)



6.2.5. Fidelización de Clientes

La fidelización de clientes es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la organización a lo largo del tiempo, esto puede evidenciarse en la repetición de transacciones en la que el cliente crea un sentimiento positivo hacia la organización motivándolo a una adhesión continuada.

En este proceso, hay que tener en consideración, que la fidelización de clientes apunta al mantenimiento de relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la organización; asimismo, aceptar la posibilidad de que pueda haber fidelización ó hablarse de la misma sin que exista el compromiso del cliente, requisito principal para que haya fidelidad.

Es importante considerar dentro del proceso de fidelización, los siguientes elementos o componentes:

- Personalización
- Diferenciación

- Satisfacción
- Habitualidad
- Fidelidad

De tal forma que todos los componentes, excepto la habitualidad, sean prescindibles, es decir, que la ausencia de uno o incluso varios, no impida que pueda seguir hablándose de fidelización.

Componentes de la Fidelización

La fidelización no es un término vacío de contenido, muy al contrario, su referencia y su mención, nos dirigen a la consideración de una serie de componentes que son propios de fidelización y que tanto considerados de forma separada, como en conjunto, nos ofrecen una muestra de las fundamentales cuestiones que el término fidelización suscita. A continuación se presenta la funcionalidad de cada componente:

1. **Habitualidad:** Es el componente esencial e imprescindible de la fidelización. Materializa la dimensión temporal que ésta contiene. En un sentido estricto, habitualidad, tiene un sentido de repetición de transacciones por un cliente hacia una organización. Se puede distinguir entre:

Habitualidad histórica: Se considera el histórico de las compras y/o pedidos de nuestros clientes actuales, y las ventas por parte de los distribuidores, así como los servicios de distribución de la mercadería por parte de los distribuidores.

Habitualidad futura: Representada por las ventas, compras y servicios prestados futuros pero planificados.

Dentro de este enfoque, es necesario considerar estos subcomponentes que dan información y delimitan la naturaleza de este componente de la fidelización. Entre estos están:

1. Frecuencia: Refleja el período medio de tiempo transcurrido entre dos transacciones comerciales de un cliente con la misma organización.
2. Duración: Constata el espacio de tiempo en el que se enmarcan un conjunto de transacciones.
3. Antigüedad: Mide el tiempo transcurrido desde que se produjo la primera transacción, cuando al menos ya se ha producido una segunda transacción.
4. Recencia: Período de tiempo transcurrido desde la fecha de realización de la última compra.
5. Magnitud: Revela la cuantía media (económica o física) de las transacciones en un período de tiempo.
6. Cantidad: Recoge el número de transacciones realizadas en un período de tiempo.

7. Volumen: Determina el valor acumulado de un conjunto de transacciones en un período de tiempo.

2. **Personalización:** La personalización es un componente básico en la fidelización debido a la importancia que los clientes asignan al mismo.

Al personalizar, se aplica un proceso de creación-adaptación de los productos y servicios a las características que particularizan al cliente receptor; (Ejemplo: Comunicaciones de organización-cliente utilizando los datos descriptivos del cliente), o codificando (Ejemplo: Relaciones mediante una clave de cliente).

Por otro lado, se debe medir el grado de adaptación del producto/servicio a las preferencias o exigencias individuales de cada cliente, alcanzando su nivel máximo e ideal, cuando los requerimientos del cliente concreto son cubiertos plenamente.

Un aspecto que debe tenerse presente es que la personalización se dirige a todo tipo de clientes (personas naturales y jurídicas) y esto exige una respuesta acorde a la naturaleza de las mismas.

3. **Diferenciación:** La diferenciación debe ser interpretada como los elementos distintivos de la organización frente a la competencia, y por lo tanto como herramienta para ganarse la adhesión de los clientes en contra de una competencia con inferiores méritos.

El grado de diferenciación que tendrá el cluster frente a la competencia será la calidad del servicio postventa afianzado en la relación, aparte de la calidad y precio; factores que hoy en día frente a la competencia no demanda diferenciación.

Por otro lado, la diferenciación de clientes es la respuesta necesaria para alcanzar altos niveles de equidad en las relaciones comerciales que tienen lugar entre la organización y sus clientes; es decir ha de reflejar comercialmente el valor que unos y otros clientes contribuyen a crear, considerando si es posible, no el valor de una transacción, sino el conjunto de una determinada relación; la diferenciación de clientes es una exigencia de la variedad individual a la que la organización ha de dar respuesta.

Cuando se aborda la fidelización de clientes aflora a la superficie, como una realidad ineludible con la que enfrentarse, el distinto valor de los clientes, o con más precisión, el diferente valor que la relación económica de unos clientes y otros, tiene para la organización. Efectivamente, desde un punto de vista comercial no todos los clientes son iguales. Por lo cual es comprensible que la relación económica que surja entre la organización y los diversos clientes también sea distinta. El fundamento de la diferenciación está, en que comportamientos comerciales diferentes del cliente justifican contraprestaciones diferentes también por parte de la organización.

A continuación se enumeran algunos de los criterios de diferenciación que la organización utilizará con más frecuencia.

Criterios de Diferenciación entre cliente

Por la cantidad: Los clientes son diferenciados en función de la cuantía que representa el número o suma de prendas adquiridas en una única transacción.

Las razones que explican este criterio pueden encontrarse en los menores costos por unidad que supone para la organización la concentración de pedidos, por parte del cliente, tanto desde el punto de vista de la producción (hilandería, tejeduría, tintorería, acabado y control de calidad), empaque, transporte, como de la gestión comercial (catálogos, facturación, contabilidad, etc.)

Por volumen: La diferenciación entre clientes se establece por el valor acumulado del conjunto de transacciones que cada cliente realiza en un periodo de tiempo determinado.

Este criterio responde a la importancia que la organización atribuye a la consecución de altos crecimientos para conseguir mejorar la cuota de mercado.

Por el momento: Los clientes son diferenciados en función del instante en el que se efectúa la compra o pedido del producto / servicio.

Con este criterio la organización debe influir en la concentración temporal de la demanda, de forma que se aproveche mejor su capacidad productiva.

Por la frecuencia: Aquí la diferenciación se hace según el número de veces que los clientes realizan transacciones con la organización, en un tiempo concreto. Con dicho criterio se quiere poner de relieve la importancia que tiene para la rentabilidad no sólo la regularidad sino también la intensidad con la que el cliente repite esas transacciones.

Por la antigüedad: Al diferenciar a los clientes con este criterio, la organización no sólo está reconociendo el valor que se ha aportado durante el tiempo pasado transcurrido por permanecer como cliente de la organización, sino que además está apreciando el valor publicitario que este elemento transmite al exterior de la imagen, prestigio y seriedad de la organización.

Por el compromiso: Para diferenciar a los clientes por este criterio es necesario atender tanto a la existencia misma del compromiso, como a su naturaleza.

La diferenciación atiende a la existencia del compromiso cuando algunos de entre los clientes asumen formal o contractualmente, bien de forma escrita u oral, la obligación de actuar conforme a lo que se ha prometido o pactado.

La diferenciación atiende a la naturaleza del compromiso cuando entre el grupo de clientes comprometidos su grado de compromiso es mayor o menor.

El fundamento de este criterio se encuentra en los beneficios que tales compromisos generan por estabilidad y previsibilidad.

Por variedad: La diferenciación de clientes se realiza en función de que las transacciones estén compuestas por productos y/o servicios únicos o variados.

El motivo que impulsa a utilizar este criterio es el de favorecer la ampliación de gama de productos y conseguir la diversificación del riesgo.

Por historial: Este criterio de diferenciación atiende al comportamiento pasado de los clientes, en la medida que el mismo haya afectado de una u otra forma a la rentabilidad de la organización.

Su justificación se sostiene en la probabilidad de que en el futuro vuelva a tener lugar un resultado (positivo o negativo), similar al acontecido en el pasado.

Por forma de pago: La diferenciación entre clientes se efectúa según el momento de ejecutar el pago de los productos y/o servicios; al contado, por adelantado o a plazos. Los motivos que explican este criterio derivan de los diferentes costes financieros, riesgos crediticios y costes operativos que tienen para la organización unos u otros comportamientos del cliente.

A continuación en el Cuadro N° 73 se ha bosquejado la Matriz de Valoración diferencial de Clientes

Cuadro N° 73: Matriz de Valoración Diferencial de Clientes

CRITERIOS DE DIFERENCIACION	INDICE MULTIPLICADOR	NIVELES DE VALORACION				INDICADORES DE VALORACION
		ALTO(3)	MEDIO(2)	BAJO(1)	NULO(0)	
POR VOLUMEN	8	(Más de 100000 US\$ dólares)	(Más de 50000 US\$)	(Más de 10000 US\$)	(Menos de 10000 US\$)	Índice Multiplicador Niveles Valoración X de
POR COMPROMISO	5	Con compromiso			Sin compromiso	Índice Multiplicador Niveles Valoración X de
POR CANTIDAD	2	Transacc más de US\$ 10000	Transacc más de US\$ 5000	Transacc más de US\$ 1000	Transacc menos de US\$ 1000	Índice Multiplicador Niveles Valoración X de
POR FRECUENCIA	1	1 vez al mes	1 vez al trimestre	1 vez al semestre	1 vez al año	Índice Multiplicador Niveles Valoración X de
POR ANTIGÜEDAD	1	5 años o más	3 años	1 año	Menos de 1 año	Índice Multiplicador Niveles Valoración X de
OTROS						Índice Multiplicador Niveles Valoración X de
VALORACION TOTAL DEL CLIENTE						S Valores de los Indicadores de valoración

4. **Satisfacción:** Es un componente de la fidelización que se extiende a dos ámbitos: material y procedimental.

Material: Hace referencia a todo aquello que sustenta la existencia de la propia relación comercial cliente-organización, es decir, el tipo de productos y servicios que este ofrece y sus características. Los productos y servicios han de cubrir las expectativas que el cliente tiene de ellos para que le produzcan satisfacción. Expectativas que están formadas por aspectos que cada persona valora de distinta forma. Estos aspectos pueden clasificarse en tres grupos:

- a. Productos y/o servicios (calidad, precios, ofertas, variedad, novedad, exclusividad, etc.)
- b. Establecimiento-organización (Organización, flexibilidad horaria, cercanía geográfica, comodidad de acceso, confianza, seguridad, etc.
- c. Personales (profesionalidad, amistad, amabilidad, simpatía, cordialidad, atención personal, etc.)

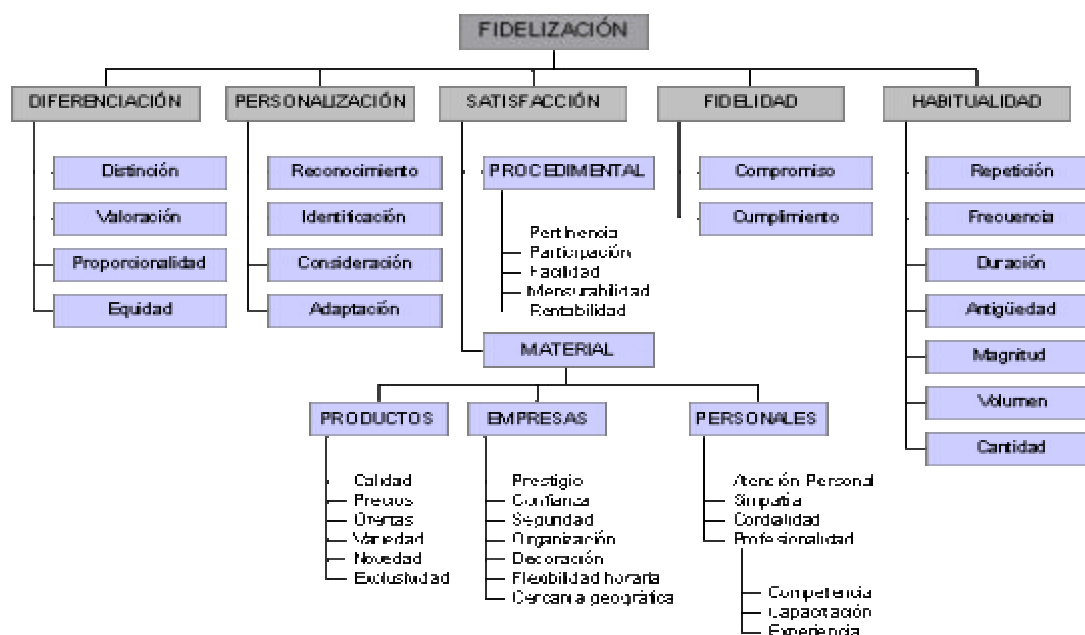
Procedimental: Hace referencia a la adecuación de los elementos metodológicos con los que se intenta conseguir la fidelización. Aquí se tienen en cuenta aspectos como la pertinencia, la participación del propio cliente, la facilidad de aprendizaje y gestión, la posibilidad de medir fiablemente los resultados (habitualidad, diferenciación, fidelidad) etc.

5. **Fidelidad:** Debe ser analizado como un componente más de la fidelización, sirve para comprobar si existe o permite que exista el desarrollo de una relación comercial organización-cliente basada en el cumplimiento de compromisos.

Siempre se ha considerado que el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa es un requisito imprescindible para la satisfacción del cliente y un primer paso para llegar a su fidelización. Una opinión que es indiscutible, pero lo que nunca se ha planteado es que a su vez, el cumplimiento de esa promesa es necesario para que pueda hablarse de fidelidad. Una organización que cumple es una organización fiel y generalmente fiable. Con igual criterio, para que pueda hablarse de fidelidad del cliente es preciso que exista, una promesa de éste, en proceso de cumplimiento ó que ya se haya cumplido.

Esta es una relación de los principales componentes definidores de fidelización, que son presentados en el siguiente esquema; todos ellos analizan y conforman en mayor o menor grado una realidad que presenta muchos aspectos diferentes y que se dirige al mismo fin aunque con distinta intensidad y eficacia: la fidelización.

Gráfico N° 49: Esquema de los Componentes de Fidelización



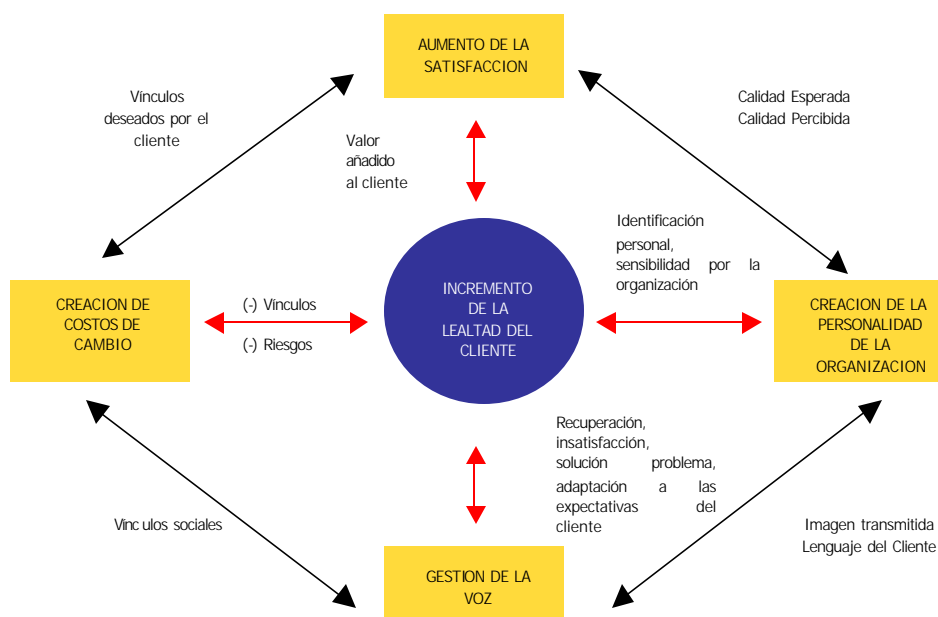
6.3. GESTIÓN DE LA LEALTAD

6.3.1. Análisis de la lealtad

La lealtad es un componente estratégico fundamental para la organización, en consecuencia es vital realizar un análisis de la lealtad porque a través de la fidelidad, es un indicador de la retención futura de nuestra base de clientes se mejora la intención de recompra futura.

La consecución y mejora de la lealtad, es representada mediante el siguiente esquema:

Gráfico N° 50: Consecución y Mejora de la Lealtad



Las compras repetitivas a lo largo del tiempo, obedecen a dos vertientes de frecuencia y profundidad, enmarcadas dentro del comportamiento de compra, donde las medidas a aplicar son las siguientes:

- Tasas de recompra: Identificar a los clientes (mayoristas, minoristas, marcas reconocidas en el mercado latinoamericano) que son reiterativos en el tipo de pedido.
- Porcentaje de compra: Últimas compras y/o pedidos realizadas por el cliente.
- Número de prendas adquiridas por tipo o categoría de producto.
- Grado de lealtad: Relación Satisfacción / Insatisfacción.
- Tasa de Retención de Clientes: Cuantificada de dos formas:
 - *Simple*: Calcula la tasa de clientes actuales respecto a los clientes iniciales.
 - *Ponderada*: La variación debida a la importancia relativa de los clientes mantenidos y perdidos, a través de la cifra de negocios asociada a cada uno de ellos.

6.3.2. Obtención de Clientes Leales y Rentables

La importancia de satisfacer al cliente con servicios de pre y post venta de valor agregado, asociados a características diferenciales del producto, significa cultivar una relación duradera, a largo plazo, con los clientes, esto se da a través de programas de continuidad y tratamiento de los clientes como activo más importante, a la vez de ser evaluados por las utilidades que aportan a lo largo de su vida económica en la organización.

La obtención de clientes leales y rentables, generan el aumento de valor de los clientes, para ello se han identificado las siguientes políticas:

- Retención: Mantenimiento de los clientes activos en la organización.
- Mayor volumen de compra por pedido.
- Mayor frecuencia de compra.

Por otro lado, un adecuado programa de segmentación efectiva de los clientes, permitirá identificar los clientes rentables con los cuales debemos iniciar el cultivo de la relación; los pasos a seguir son los siguientes:

1. Análisis Inicial de los costos generados por cada cliente, a través del indicador Rendimiento del Activo por Cliente (RAC), del cual se presenta un modo para cuantificarlo en el Cuadro N° 74.
2. Reconocer los aspectos propios de la relación con el cliente.
3. Identificación de la etapa actual y de los vínculos existentes que determinan la relación.

Cuadro Nº 74: Modo de Cuantificar el Rendimiento del Activo por Cliente

Ingreso Total Menos:
Costo de las prendas vendidas Stock para las prendas dañadas y devoluciones Descuentos
= Margen Bruto Menos:
Costo de las ventas Costo de promoción (incluye participación en ferias, muestras, brochures) Costo de producción Costo directo de almacenamiento Costo de transporte (vías aérea) Costo del servicio de postventa
= Contribución del cliente a los gastos generales dividida por:
Costos directos del activo: Partidas por cobrar Existencias (prendas terminadas)
= Rendimiento del activo por cliente

Además del análisis del Rendimiento del Activo por Cliente, es necesario analizar la evolución de la relación concreta entre el cliente y la organización, en función al tipo de relación y al tipo de cliente, como se presenta en la siguiente matriz:

Gráfico Nº 51: Matriz de Clasificación de los Clientes

		Costo del producto	
		Bajo	Alto
Precio Neto Pagado	Alto	PASIVO	ADINERADO
	Bajo	NEGOCIADOR	AGRESIVO

De acuerdo al Gráfico Nº 51, se diferencian cuatro tipos de cliente:

1. *Pasivo*: Es el cliente más rentable en términos relativos y normalmente su situación es debida a que el producto es insignificante dentro de sus costos o es crucial para el funcionamiento de la organización.
2. *Adinerado*: Es el cliente que cuesta más atender, pero está dispuesto a pagar por ello, por lo general los productos y/o servicios son cruciales y reconoce sus expectativas.
3. *Negociador*: En caso de ser sensible al precio y relativamente poco sensible a la calidad y el servicio.
4. *Agresivo*: Es normalmente el cliente con gran poder, por las grandes cantidades que adquiere, desea obtener precios menores y un mayor y mejor servicio.

El análisis permite descubrir no sólo el tipo de relación con el cliente, sino además el tipo de relaciones en las que se basa la organización. Esto último aporta una información básica para reflexionar en la realidad del

funcionamiento de la organización con respecto a sus clientes, y adecuar la realidad de las relaciones a la definición estratégica fundamental de la organización.

Después de conocer el mercado al cual, nos dirigimos, el valor de cada uno de nuestros productos y servicios para cada segmento y cliente, se define el tipo de estrategias de relaciones más adecuada para cada uno de ellos, atendiendo a sus situaciones específicas y perspectivas futuras, que nos definan un entorno más adecuado para una estrategia relacional.

En el siguiente gráfico, se aprecia una forma de analizar el sector de confecciones para la exportación, a fin de determinar el tipo de relación que se establece entre proveedores y clientes.

Gráfico Nº 52: Relaciones Transaccionales y Colaboradoras



Se observa que la organización establece un rango de tipos de colaboración que van desde **a** (grado de transacción máxima) hasta **d** (grado de colaboración máxima). Para que la organización establezca el desarrollo de estrategias con grados de colaboración muy distintos, se hace necesaria la descomposición de la oferta de valor total entre el componente central o producto básico, y el resto de partes que componen el producto aumentado, adaptándose a las necesidades particulares de cada cliente.

La situación es elegida básicamente por el cliente, pero el proveedor entra en la definición de la oferta que determinará en gran medida la elección del cliente. Asimismo se produce normalmente un proceso de negociación donde se confronta el precio de los artículos y/o insumos para la producción y el valor aportado por cada uno de los servicios. El punto **b** sería una situación típica de producto colaborativo que se dirige a clientes oportunistas que no aceptan pagar un mayor precio por los servicios complementarios (servicio de postventa), mientras que la relación **c**, sería aquella basada en un producto transaccional que quiere mantener los mismos precios que paga por la oferta básica, pero complementada con algún servicio adicional.

Finalmente, la relación a establecer con los proveedores y distribuidores es de tipo colaborativa, ya que el cluster persigue los siguientes objetivos en su estrategia de asociaciones con los mismos:

- Las utilidades generadas por las ventas a los clientes, deben ser aportadas tanto por el cluster, como de las empresas asociadas (proveedores y distribuidores).
- Las ventas realizadas por las empresas asociadas, deben ser importantes o tener un gran potencial de crecimiento.

- Las empresas asociadas deben tener una participación importante dentro del negocio total del cliente.
- Las empresas asociadas, deben apoyar la consecución de los avances tecnológicos previstos en los planes del cluster.

6.3.3. Lealtad y obtención de valor para el cliente

La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que se realiza sobre la calidad percibida tanto en el producto como en el servicio entregado por la organización. Este proceso se da en función a las expectativas de compra y/o pedido anteriores, las cuales deben ser positivas; de ello podemos deducir lo siguiente:

$$\text{Satisfacción del Cliente} = f(\text{calidad percibida y esperada}) = f(\text{expectativas, desempeño})$$

6.3.3.1. Calidad Percibida y Esperada

La calidad percibida y esperada, está definida en función al valor aportado por el servicio y el producto, las dos dimensiones son necesarias para aportar realmente valor al cliente, para ello se tiene que tangibilizar los servicios ofrecidos con el producto (prendas de vestir).

A continuación se presenta un cuadro que nos permite observar la percepción de la calidad por el cliente:

Cuadro Nº 75: Dimensiones de la Evaluación de la Calidad Percibida por el Cliente

Áreas	Diez dimensiones iniciales	Definiciones	Cinco dimensiones
Resultado	Fiabilidad	Capacidad de realizar el producto y/o servicio prometido sería y correctamente	Fiabilidad 32%
Proceso	Sensibilidad	Deseo de servir y ayudar a los clientes y de proveer un atención rápido en la realización de sus pedidos	Sensibilidad 22%
Proceso	Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación	Tangibles 11%
Proceso (Calidad Técnica)	Competencia	Posesión de las capacidades requeridas y el conocimiento para brindar prendas de vestir de calidad y servicios de valor agregado.	Aseguramiento 19%
Proceso	Cortesía	Educación, respeto, consideración, y amabilidad del personal de contacto.	
Proceso (Imagen)	Credibilidad	De confianza, honestidad, credibilidad de la organización, del proveedor y distribuidor que interactúan en el desarrollo del producto final.	
Proceso	Seguridad	Sin riesgo, peligro o duda	
Proceso	Acceso	Facilidad de contacto y de aproximación	Empatía 16%
Proceso	Comunicación	Mantener a los clientes informados.	
Proceso	Comprensión del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus expectativas para con el producto y/o servicio.	

Por otro lado, es importante la gestión de expectativas que se crea frente al cliente al momento de adquirir nuestros productos y/o servicios, generando dos niveles: Nivel Deseado (Lo que el cliente quiere recibir) y Nivel Esperado (Lo que resulta aceptable como parte de la valoración del nivel predecido), en función a ello se determinan los factores que influyen en el nivel de expectativas de los clientes:

1. Los intensificadores de servicios duraderos
2. Promesas explícitas de producto y/o servicio
3. Experiencia en anteriores compras.

Para el análisis de la calidad percibida frente a la calidad esperada, se empleará el Modelo de Análisis de Gaps y sus implicaciones en la gestión desarrollado por Parasuraman y Zeithmal, que se presenta en el siguiente cuadro.

De acuerdo al cuadro, en el proceso de la gestión de la calidad aparecen unas inconsistencias que se transforman en los gaps indicados, los cuales deben ser tomados en consideración para valorar y determinar las áreas de acción de mejora de la empresa en la obtención de clientes satisfechos.

Cuadro N° 76: Modelo de Análisis de Gaps y sus Implicaciones en la Gestión

		RAZONES	POTENCIAL DE GESTION
GAP 5	GAP 1	Falta de orientación en la investigación de mercado, insuficiente y sin interacción entre la organización y los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción - Enfoque en la calidad precio venta cliente - Conocimiento del cliente (Base de Datos: Datawarehouse)
		Comunicación vertical inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar al personal de contacto e implicación directiva
	GAP 2	Compromiso directivo de la organización inadecuado con la calidad de servicio hacia el producto	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de mejora con recursos y objetivos de la calidad y el servicio asociado al producto
		Ausencia e inadecuación de establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Fijar objetivos de mejora de la calidad - Seguimiento y control de los resultados
		Estandarización de tareas inadecuadas	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de procesos de producción - Obtención de consistencia en el manejo de la información entre áreas.
		Percepción de viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Generar la capacidad de satisfacer - Valoración de sistemas, recursos y políticas de calidad
	GAP 3	Falta de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de funciones - Motivación y coordinación
		Pobre adecuación puesto empleado	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y contratación - Genera compromiso en el personal
		Pobre adecuación tecnología puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones en equipos y sistemas
		Falta de control percibido	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía de decisión y funcionamiento con clientes - Facultades propias de mejoras.
		Sistemas de supervisión inapropiados	<ul style="list-style-type: none"> - Fijar objetivos e incentivos personales claros, controlables, relacionados con el cliente.
		Conflictos de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar las expectativas de los empleados - Gestión de relaciones - Análisis de tiempos - Gestión de la demanda - Segmentación de clientes
	GAP 4	Ambigüedad de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Formación, información, seguimiento, motivación, comprensión
		Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - Información, coordinación, procedimientos
	GAP 4	Propensión a la sobrepromesa	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión adecuada de expectativas

6.3.3.2. La Satisfacción del Cliente

La lealtad es producto de la satisfacción alcanzada por el cliente, por ende a mayor satisfacción mayor lealtad, en consecuencia es importante considerar los siguientes aspectos:

1. La satisfacción tiene un nivel aceptable y otro deseado. La respuesta de estar satisfecho esconde un gran número de matices, y problemas que han sido reconocidos como aceptables en su momento, pero que no son admitidos como soportables en una compra futura, porque el cliente se convierte cada vez más exigente, aprende sobre la línea de productos considerada y aparecen continuamente ofertas que modifican sus expectativas iniciales.
2. La satisfacción es sólo una de las variables que afectan a la lealtad. En el sector de confecciones los costos de cambio son altos tanto del cliente como del lado del producto y/o servicio.

6.3.4. Plan de Comunicación en el desarrollo de la Relación

Existen varias acciones de comunicación posibles para fidelizar y aumentar el valor de los clientes. A continuación se presenta las acciones a seguir dentro del Plan de Comunicación en el desarrollo de la Relación:

1. Creación de asociaciones con los clientes (proveedores, clientes actuales y distribuidores), donde el líder sea un directivo de la organización (cluster) quien asuma el rol comercial desde el marketing y la gestión de la relación humana con los clientes.
2. Material complementario al producto y/o servicio (Brochure, catálogos, muestras, etc.)
3. Ventas cruzadas (Nuevos diseños o incorporación de nueva fibra).
4. Información sobre los productos y servicios de la organización
5. Mantener el contacto (Adelantándonos a los nuevos requerimientos del cliente, estar pendientes de su ciclo de compra, desarrollando innovaciones en los catálogos y haciéndoles llegar a los clientes)
6. Servicios de Postventa (Facilitar la llegada del producto al destino, telemarketing, etc.)

6.3.5. Programa de Recuperación de Clientes Antiguos

La importancia de recuperar los clientes antiguos, radica en lo siguiente:

1. Son más accesibles y abiertos a responder a los esfuerzos de la organización.
2. Mantienen un sentimiento de lealtad a la organización como antiguo cliente.
3. Después de la insatisfacción con la organización, pueden haber tenido experiencias similares con la competencia, por lo que pueden reconsiderar seguir operando con la organización.
4. Si la decisión de partida es conocida, se debe solucionar el problema origen y comunicar de este hecho al cliente y comprometerse con el cliente a ofrecerle servicios de valor agregado.
5. Se cuenta con información relevante del cliente antiguo, lo cual puede ayudar a elaborar nuevos programas o prospectos de interés para el mismo.

El programa de recuperación de clientes consta de dos fases:

1. **Análisis de las razones de la pérdida de clientes**

A través de este análisis se pretende conocer los factores que provocaron la no lealtad y su importancia relativa, el proceso de análisis es sistemático, para ello nos basaremos en el esquema efectuado por Glenn DeSouza, en su libro "Designing a Customer Retention Plan" en el cual se identifican los siguientes factores:

- a. Precio. El cliente cambia a un competidor con un precio menor. Este precio debe ser analizado tanto en términos absolutos, como relativos (Calidad/precio).
- b. Producto: Se presenta en los siguientes casos:
 - El cliente se va a un competidor que ofrece un nuevo producto con características superiores.
 - Uno de los productos entregados no ha satisfecho las expectativas de los clientes en el exterior.
 - Falta de actualización y servicios de postventa.
 - El cliente se mueve en un nivel de decisión de alternancias de elección, entre las que está el producto considerado.
- c. Servicio: El cliente deja la organización por un servicio defectuoso, se distinguen los siguientes casos:
 - Errores en el desarrollo del servicio (hilandería, tejeduría, tintorería, control de calidad y confección).
 - Mala atención personal por parte de un representante del área de ventas y/o marketing.
 - Errores en la asistencia comercial, falta de coordinación.
 - Problemas en la gestión de capacidad.
- d. Mercado: El cliente se pierde por salirse del mercado al cual dirigimos nuestros productos.
 - Traslado geográfico.
 - Cierre de la empresa.
 - Cambio de actividad del cliente, empresa.
- e. Tecnología: El cliente pasa a utilizar un producto basado en una tecnología o sistemas distintos, sería una situación donde se va a productos sustitutos o alternativos.
- f. Organización: Los clientes son perdidos por razones políticas más allá de aspectos técnicos o de servicio:
 - Incorporación del cliente a un grupo competidor.
 - Nuevas políticas restrictivas de compra.
 - Absorción de partes del negocio por el propio cliente, a través de una nueva organización interna.
- g. Vínculos personales del cliente con algunos de los proveedores o distribuidores.
- h. Pérdida de la parte poseída del cliente:
 - Ante el proveedor principal.
 - Frente a otro proveedor.

En función a estos factores identificados, se valora el porcentaje que se encuentra en situación de riesgo de perderse.

$\% \text{ Experiencia con problemas} \times \% \text{ Frecuencia problema específico} \times \% \text{ Clientes no recompra} = \% \text{ Clientes en riesgo.}$

Una vez que hayan sido valorados, se ordenan los problemas específicos según su importancia, no en frecuencia de aparición, sino en el efecto en la pérdida probable de clientes; luego de ello aparecerá de una manera clara las zonas prioritarias de mejora y el potencial posible en la reducción de pérdida de clientes y de recuperación de antiguos clientes que partieron por dicha causa.

2. Plan de Recuperación de Clientes

La recuperación de clientes es realizada con un planteamiento provisional, en función a la información obtenida en el análisis anterior sumado a las encuestas de satisfacción efectuadas a los clientes. El Plan de Recuperación contempla los siguientes pasos:

- a. Reconocimiento de la no lealtad del cliente al haber preferido a la competencia.
- b. Comprensión de las razones de su no lealtad.
- c. Reacción pronta sobre la solución del déficit o problemas que llevaron al cliente dejar la organización.
- d. Comunicaciones periódicas indicando los avances en las áreas consideradas importantes para el cliente.
- e. Comunicaciones con el antiguo cliente equivalentes a la de prospecto cualificado, cuando entra en la fase probable nueva compra, dentro de su ciclo de compra habitual o la indicada por él mismo.

6.3.6. Gestión de los costos de cambio y lealtad

Los costos de cambio pueden ser múltiples, sin embargo para su gestión se han clasificado en los costos propios del cliente y los vinculados a la del tipo de producto y/o servicio.

1. Costos de Cambio Personales del Cliente

- Costos emocionales: Se refiere a la vinculación del cliente al proveedor o distribuidor actual, a través de las personas que lo representan, o por la tradición de la compañía a lo largo de los años que hace costoso el cambio de proveedor.
- Hábitos del cliente: Se presenta un costo de cambio cuando se presenta un producto y/o servicio alternativo que implica una modificación en los procedimientos habituales de producción de la empresa.
- Esfuerzos de aprendizaje necesarios: Significa el costo personal de estudiar nuevos procesos, nueva tecnología de producción de las prendas, nuevos sistemas de gestión relacional, por lo que hay que valorar las horas y energía que intervienen en el aprendizaje.
- Ventajas económicas asociadas a la lealtad: Establece la lealtad a través de condicionar las ventajas económicas obtenidas por el cliente a la continuidad de la relación.
- Riesgos sociales y psicológicos: Cualquier cambio comporta una sensación de riesgo y un miedo a que las cosas no salgan como uno lo esperaba, ello se refleja en las nuevas tendencias en las confecciones del exterior.

- Contratos establecidos con empresas (proveedores y distribuidores) que nos proveen de los insumos necesarios para la producción de las prendas de vestir.

2. Costos de Cambio Asociados al Producto

Se identifican los siguientes:

- Costos de búsqueda en identificar y cualificar a los proveedores alternativos
- Costos de rediseño o reformulación, para poder incorporar el producto y/o servicio en el proceso de producción.
- Costos de formación o de aprendizaje nuevos, incluye los costos de formación propios, además de los tiempos muertos o perdidos, y los costos de mala calidad en el proceso de aprendizaje.
- Costos de cambios de papeles de algunos miembros de la organización.
- Riesgo de fracaso, el cambio puede suponer pérdidas de mercado latinoamericano, de no funcionar adecuadamente.
- Inversiones en equipos relacionados, es decir el nuevo producto puede significar el deshecho de herramientas y complementos utilizados anteriormente, y la compra de equipos complementarios nuevos con su costo correspondiente.
- Costos de marcha atrás en el cambio, si el cambio no funciona adecuadamente, se han de reconocer los costos implícitos en la vuelta al producto y sistemas anteriores, que aumentarán con el paso del tiempo.
- Costos contractuales, en algunos casos las relaciones entre clientes y proveedores están vinculadas por contrato, donde se estipulan unas cláusulas de penalización en el caso de ruptura o incumplimiento de alguna de ellas. Muchas de ellas contemplan períodos de preaviso o su equivalente en dinero más una penalización.

En consecuencia, los costos de cambio, los factores de satisfacción, la voz y gestión de quejas influyen sobre la lealtad por cuanto determinan la actitud inicial ante la probabilidad de búsqueda o valoración de alternativas; frente a ello se establecen vínculos con los clientes:

- Vínculos financieros: Basados en relaciones económicas referidas a descuentos especiales de precio (caso proveedores o distribuidores) o por volumen de compra acumulado y formas de pago (clientes actuales).
- Vínculos sociales: Hacen referencia a la relación personal que se establece entre el cliente y uno o varios miembros de la organización.
- Vínculos estructurales: Es un tipo de vínculo de mayor nivel, porque a través de un compromiso creado entre el cliente y la organización, adaptan sus sistemas o su organización para desarrollar la relación.

6.3.7. Gestión eficaz de la voz y la obtención de la lealtad

La atención a la voz (quejas) del cliente tiene una importancia fundamental en mantener y recuperar a los clientes.

Un sistema de gestión de las quejas eficaz consta de los siguientes pasos:

- Medir los costos de la recuperación efectiva del producto y/o servicio.
- Romper el silencio del cliente y escuchar atentamente las quejas.
- Prever las necesidades de recuperación
- Actuar con rapidez.
- Capacitar a los empleados
- Facultar a los que están en primera línea en la producción.
- Cerrar el circuito de retroinformación de los clientes.

Por otro lado, la gestión eficaz de la voz, implica identificar las diferencias primordiales entre el simple manejo de las quejas y la auténtica comunicación con el cliente, como se esquematiza en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 77: Manejo de las Quejas vs Comunicación con el Cliente

	Manejo de las quejas	Comunicación con el cliente
Actitud	Manipular el problema	Investigar dónde se encuentra el problema y resolverlo
Enfoque	Minimizar las quejas	Construir y desarrollar altos niveles de lealtad entre los consumidores.
Incentivos	Orientados a los costos	Orientados a utilidades a largo plazo
Estrategias	Variadas: desde apaciguar al cliente hasta la indiferencia.	Activas, orientadas a las soluciones
Comunicación con el cliente	Mínima, básicamente iniciada por el cliente, cartas, teléfono, etc.	Sistemáticas, mezcla de actividades iniciadas por el cliente y la empresa
Estándares	Centrados en la satisfacción: cumplir con los expectativas del cliente	Énfasis en la excelencia, responder a las expectativas de los clientes más exigentes
Sistemas	Pocos, no existe, un enfoque organizado para recibir, controlar y analizar los problemas del cliente.	Un sistema coordinado para comunicarse con el cliente y proveer información a las áreas afectadas.
Nivel de la función	Indeterminado	Área de marketing y/o ventas
Influencia de la información recibida	Mínima o inexistente	Influencia importante sobre las áreas clave
Cambios como respuestas a las quejas	Mínimos o reactivos	Anticipadas respuestas a los cambios en las necesidades de los consumidores.

6.4. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y EFICAZ

6.4.1. Plan de Comunicación Integrada en el Cluster de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación

El Plan de Comunicación Integrada en el Cluster, viene dado por la ejecución de tres fases: Gestión de la Comunicación Interna (entre áreas de la organización), Gestión de la Comunicación Externa (con los proveedores y distribuidores), y, finalmente la Gestión Eficaz de las Relaciones con los Clientes.

6.4.1.1. Gestión de la Comunicación Interna

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la organización.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros de la organización inmersa en la Cultura Organizacional.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Participantes

El proceso de Comunicación Interna, involucra a todas las áreas de la organización, en especial las siguientes:

- Área de Ventas y/o Marketing
- Área de Exportaciones e Importaciones
- Área de Logística
- Área de Sistemas

Sin embargo, también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos entes cercanos como los proveedores y distribuidores que indirectamente comparten la cotidianeidad de la organización y se pueden identificar con ella.

Diagnóstico

De acuerdo al aspecto materia de convocatoria, se prevalecerá el análisis de la comunicación interna (entre áreas), la cual propone:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación organizacional.
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la organización, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores.
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización.
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes.
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales.

En tanto que el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo de miembros del área de marketing, quienes serán los encargados de influenciar en el desarrollo de estrategias dirigidas a la afianzar las relaciones con los clientes.

Las etapas que compone el proceso de Diagnóstico son las siguientes:

1. **Pre diagnóstico:** Evaluar la viabilidad y la factibilidad del diagnóstico. ¿Están dadas las condiciones políticas y materiales para iniciar un proceso de diagnóstico?

2. **Objetivos generales y específicos:** El objetivo general determina qué es lo que se quiere diagnosticar y explícita el propósito del análisis. De este objetivo se desprenden los objetivos específicos.
3. **Marco conceptual:** Se refieren al campo de la comunicación, a los objetivos del diagnóstico u otras disciplinas que facilitará una comunicación basada en la gestión relacional en el sector de confecciones para la exportación.
4. **Marco metodológico y herramientas:** Seleccionar las técnicas (cualitativas o cuantitativas) e instrumentos que se utilizarán para el levantamiento de la información
5. **Realidad Comunicacional:** Describir las situaciones de comunicación y los actores, posteriormente se analizar y valorar las debilidades y fortalezas en función de su incidencia en la gestión. De esta forma, se podrá comprender cómo cada uno de los actores se constituye en la trama compleja de las relaciones y las prácticas del marketing relacional. Todo ello con el objetivo final de entender los procesos organizacionales.
6. **Debilidades, fortalezas y trayectos causales decisivos:** Definir las debilidades y fortalezas asociadas a la gestión, el contexto inmediato y el orden estructural de la sociedad. Las debilidades y fortalezas refieren a hechos, situaciones, capacidades, logros considerados positivos o negativos para la gestión de las relaciones con los clientes. Identificar los trayectos causales, en otras palabras, la red de debilidades asociadas entre sí por relaciones de causalidad. Establecer los nudos críticos, es decir, aquellas debilidades de mayor relevancia por su incidencia sobre otras y tienen la posibilidad de convertirse en futuros frentes de acción. Además, es pertinente una acción inmediata.
7. **Tendencias:** Realizar las proyecciones a partir de la extrapolación hacia el futuro a partir de las debilidades y fortalezas identificadas. Describen un futuro previsible en el caso que la organización no adopte medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos.
8. **Líneas de Acción:** Se construyen como respuesta a aquellos aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos. Las líneas son orientaciones que denotan la importancia y la necesidad de operar sobre determinados puntos.
9. **Escenarios:** El concepto de escenario refiere al conjunto de condiciones y supuestos en que el plan se sitúa. Los escenarios se tipifican como: optimista, probable o pesimista, los cuales bosquejan alternativas frente a futuras contingencias.

Planificación

La planificación es la herramienta guía para la organización, la secuencia del proceso es como sigue:

1. **Objetivos general y específicos:** El objetivo general se operativiza a través de los objetivos específicos que indican los caminos para alcanzarlo y orientan los programas a desarrollarse.
2. **Metas y resultados esperados:** Las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación. Los resultados esperados son los productos y/o servicios que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.
3. **Criterios de acción política y estratégica:** Los primeros están vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégica, son líneas maestras de acción para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.
4. **Programación:** Implica ordenar y describir lo que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas. En la planificación se diferencian el plan de los programas y proyectos. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados entre sí y un proyecto es una serie de actividades concretas.
5. **Cuadros de correspondencia:** Verifica la correspondencia entre los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.
6. **Calendarización:** Ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.
7. **Evaluación:**
 - Evaluación de los planes dirigidos a los clientes: Se pregunta si debe realizarse o no un plan y cómo debe hacerse.
 - Evaluación continua: Observa la ejecución del proceso, sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección.
 - Evaluación de resultados: Determina en qué medida el plan alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios.

Plan de Comunicación Institucional Interno

La organización es producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico. La Comunicación atraviesa transversalmente a la organización en todas sus dimensiones:

Ámbito de la información: Se compone de normas y datos que permiten que la organización funcione de acuerdo al objetivo definido.

Ámbito de divulgación: Son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.

Ámbito de formación y socialización: Tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura organizacional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.

Ámbito de participación: Es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el

trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Un Plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización hacia el cliente. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad sino el esfuerzo habrá sido en vano.

Herramientas de Gestión

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más atractiva la comunicación, los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc., como son los siguientes:

- **Carta al Personal:**

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizarlas.

- **Carteleros:**

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

- **Manuales:**

Son guías sistematizadas de procedimientos organizacionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

- **Publicación Institucional:**

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral.

- **Reuniones:**

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

- **Buzón de Comunicaciones:**

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- **Medios electrónicos:**

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían propios de la organización.

En la página web del cluster se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la organización e implementar los foros.

- **Evaluar:**

La evaluación del proceso periódica es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

6.4.1.2. Gestión de la Comunicación Externa

La Gestión en la Comunicación Externa está orientada a determinar las formas de comunicación con los clientes actuales, proveedores y/o distribuidores, que me permitan obtener clientes leales y rentables a mediano plazo para la organización.

La presencia del cliente en la cadena de valor del cluster, la tendencia a externalizar un mayor número de procesos, el poder de comunicación simbólico de la organización, los cambios de expectativas y experiencias de compra que se suceden bajo el fenómeno de las modas; así como, los estándares de precio/calidad que marca el mercado, y la enorme competencia en número de empresas, están obligando a revisar las funciones del área de marketing para establecer mecanismos de comunicación externos diferenciados.

De hecho, constituye una de las apuestas más seguras de cara a establecer diálogos altamente efectivos entre la organización y sus entes activos externos; facilitando la adaptación del marketing al nuevo escenario económico y logrando que las percepciones sobre la organización sean positivas y coherentes con su identidad corporativa.

Participantes

El proceso de Comunicación Externa, involucra a los siguientes entes:

- Proveedores actuales (mayor frecuencia de compra)

- Distribuidores actuales
- Clientes actuales (mayor frecuencia de pedidos)

Etapas

Procedimental:

- Planificar un diagnóstico de la comunicación externa, reconociendo los actores y valorando la utilidad para la organización.
- Distinguir entre acciones propias de publicidad y de relaciones públicas.
- Establecer los diferentes medios de comunicación que se pueden emplear para ponerse en contacto con el exterior.
- Analizar el papel del área de Ventas y/o Marketing en el manejo de las relaciones comerciales.

Actitudinal:

- Valorar la importancia de la preparación de las reuniones.
- Lograr la práctica de una comunicación efectiva.

Plan de Comunicación Externa

1. **Objetivos general y específicos:** El objetivo general se desarrolla en función a los programas que se van a implementar.
2. **Metodología:** Se encuentra estructurada de la siguiente forma:
 - Comunicación verbal y no verbal (Plan de Contactos)
 - Comunicación telefónica (telemarketing)
 - Comunicación virtual (Internet, aplicaciones de negocio)
 - Resolución de conflictos
3. **Implantación:** En paralelo a los programas de comunicación interna, con su respectivo seguimiento.
4. **Evaluación:**
 - Evaluación continua: Observa la ejecución del proceso, sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección.
 - Evaluación de resultados: Determina en qué medida el plan alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios.

Herramientas de Gestión

Es importante cuantificarlo y cualificarlo a través de los siguientes indicadores:

- Responsabilidad Social
- Imagen de la organización

6.4.1.3. Gestión Eficaz de la Relación con los Clientes

La gestión de la relación con el cliente trata de aprovechar todo el potencial de ésta a lo largo del tiempo, mediante:

1. Entender el valor recibido por el cliente en cada una de las fases de la relación, y el modo en que interviene cada elemento de la organización y de los productos y/o servicios.
2. El reconocimiento del potencial de negocio futuro del cliente por los servicios de valor agregado, como el servicio postventa o de las nuevas

- compras, según el tipo de perfil de comportamiento de compra y/o pedido.
3. Selección de los clientes más adecuados a su estrategia de acuerdo con su potencial futuro y los costos de servicio adecuadamente.
 4. Cuidado del cliente en cada una de las fases de acuerdo con sus preferencias y su adecuación a la empresa, anticipando la evolución de sus expectativas en sus pedidos.
 5. Información al cliente de forma precisa y afectiva de las ventajas diferenciales propias.
 6. Recuperación de los clientes insatisfechos para que vuelvan a realizar pedidos a la organización, subsanando los errores anteriores, o motivando al cliente a volver a relacionarse con la empresa.

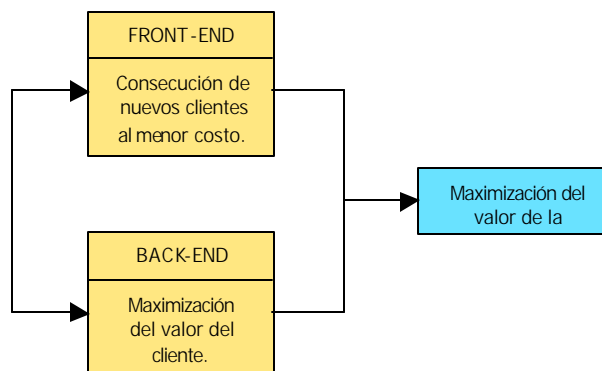
El desarrollo de un Plan Relacional con los clientes contempla lo siguiente:

1. Programa de un Plan de Marketing Relacional

Se presenta en dos fases de acción que se concreta en las dos áreas de marketing en crear valor para la organización:

- Front-end: Conversión de no clientes en clientes al menor costo.
- Back-end: Mantenimiento y valorización de los clientes actuales.

Gráfico Nº 53: Relaciones Transaccionales y Colaboradoras



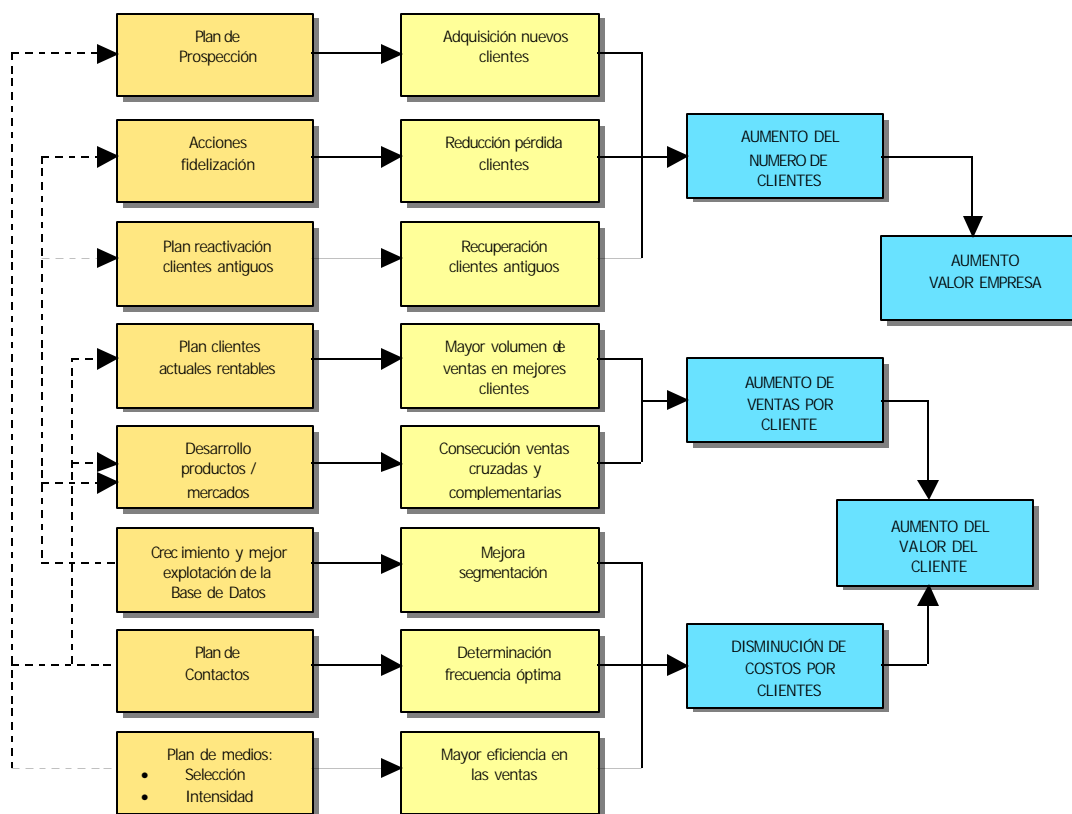
El valor de la organización se aumenta por tres grandes bloques de acción:

1. Consecución de clientes al menor costo:
 - a. Desarrollo de las fuentes más eficientes de obtención de nuevos clientes;
 - b. Recuperación de clientes antiguos deseables.
2. Aumento de las ventas por cliente:
 - a. Aumento de la vida media del cliente en la organización, a partir de:
 - i. Mayor satisfacción del cliente;
 - ii. Creación de costos de cambio o barreras de salida;
 - iii. Recuperación de clientes insatisfechos.
 - b. Realización de ventas cruzadas
 - i. Desarrollo de servicios de valor añadido a medida del cliente.
 - c. Aumento de la frecuencia de compra y/o pedido.

3. Disminución de los costos por cliente:
 - a. Disminución de costos comerciales:
 - i. Segmentación adecuada;
 - ii. Adecuación de la oferta;
 - iii. Determinación de la frecuencia óptima de envíos;
 - iv. Integración de los medios utilizados;
 - v. Implicación del cliente en la realización de los productos y/o servicios.
 - b. Aumento de la conversión de demanda en ventas efectivas:
 - i. Mejora del proceso de generación y gestión de clientes potenciales;
 - ii. Servicio satisfactorio;
 - iii. Disminución de devoluciones.
 - c. Gestión eficiente:
 - i. En creación y participación de ferias comerciales;
 - ii. Con estructura simple, coordinada;
 - iii. Integración de los programas comerciales de cada medio, canal, y tarea comercial, a partir de una base de datos común.

Los puntos indicados, se resumen en un esquema de Plan Eficaz de Marketing Relacional:

Gráfico Nº 54: Plan Eficaz de Marketing Relacional



2. Plan de Contactos

El plan de contactos, se realiza en función a la información de los clientes potenciales y actuales de la organización, para lo cual se requiere apoyo del DataWarehouse asociado al Sistema CRM. El plan de contactos aportará una perspectiva del cliente, integrando las acciones de cada uno de los productos (tipo de prendas de vestir) en el tiempo, centrándose en:

- Segmentación: Quién recibe la acción comercial.
- Medio: A través de dónde se presenta la oferta (ferias, promociones, relaciones comerciales, etc.)
- Tiempo: Acciones que recibe el cliente actual o potencial por fechas.

Los encargados de elaborar, aplicarlo, actualizarlo y gestionarlo es un grupo comercial del área de ventas y/o marketing; el plan de contactos no es fijo, tiende a variar con el tiempo, por lo que amerita actualizarlo, esto debido a la incorporación de nuevos productos (Nuevas prendas de vestir en diseño, fibra, etc.), y cambio de segmento de clientes; sin embargo lo más importante es reconocer y explotar el potencial de algunos clientes que respondan o soliciten los servicios de la organización.

6.5. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

6.5.1. Estrategia de Marketing Relacional enfocada al Cliente

La estrategia de marketing relacional en la cual se basará el Cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación, estará orientada a la buscar rentabilidad actual y futura de la organización a través de la satisfacción superior de sus clientes, estableciendo vínculos con ellos que sirvan de escudo a los actuales y futuros ataques de la competencia, y le impulsen para ir por delante de ella, debido al mayor conocimiento de sus expectativas

Dentro del planteamiento de la estrategia considera establecer vínculos profundos con los clientes, la manera más óptima es creando costos de cambio a través de las siguientes formas:

- Ofrecer servicios de valor agregado para el cliente, a través de servicios postventa (Facilitar la llegada del producto al destino (excelencia operativa), telemarketing, etc.), aparte de la calidad y precio competitivo; factores que hoy en día frente a la competencia no demanda diferenciación.
- Participación en un proyecto conjunto con los clientes, o proveer aplicaciones de ingeniería para facilitar el uso o integración de los productos del proveedor en los productos o procesos de la empresa cliente.

6.5.2. Estrategia de Marketing Relacional como obtención de una Ventaja Competitiva Sostenible

La estrategia de marketing relacional como obtención de una ventaja competitiva que se propone para el Cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación, está en función a los objetivos, políticas, planes de acción que marcan una orientación, pero sobretudo en las estrategias exportadoras para el Sector Peruano de Confecciones (Ver 4.2.5.2), como movilización de recursos tangibles (capital humano y tecnología) e intangibles (innovación de valor en el servicio) para aprovechar las oportunidades identificadas (Promoción de las exportaciones por parte del gobierno y generación de clusters) y disminuyendo los riesgos futuros.

Finalmente, la estrategia como obtención de una ventaja competitiva, se inclina por una posición diferenciada, destacando sus servicios de valor agregado; a los que hace referencia la estrategia de marketing relacional enfocada al cliente.

CAPÍTULO VII

APLICACIÓN DEL MODELO

7.1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Para implementar el modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes que garantice la competitividad y rentabilidad en el tiempo para el Cluster, se propone una estrategia de mejoramiento continuo apoyada en el enfoque relacional orientado al cliente, la cual requiere el compromiso de los directivos así como de todo el personal de la organización; por lo que depende mucho del comportamiento del grupo o equipo que lidere el proyecto, porque son ellos quienes suscitan que las personas involucradas en el proceso comercial con los clientes, se integren a alcanzar los objetivos y estrategias con creación de valor para el cliente y características como: Menor costo de cambio, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido, que permitan generar una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela).

El modelo pretende estructurar acciones hacia la mejora de la gestión relacional con los clientes (proveedores, clientes actuales y potenciales, distribuidores) se basan en los mismos principios conceptuales; sin embargo en la práctica se incorporarán diferencias importantes, dependiendo de la organización (Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación). El enfoque de gestión de las relaciones inherente en estos lineamientos implica ver a la organización en forma holística, lo cual involucra, entre otros aspectos, los objetivos y estrategias, la estructura organizacional, los procesos, la tecnología, las personas, las tareas y/o actividades, todo ello en una estrecha relación con el entorno mediato e inmediato.

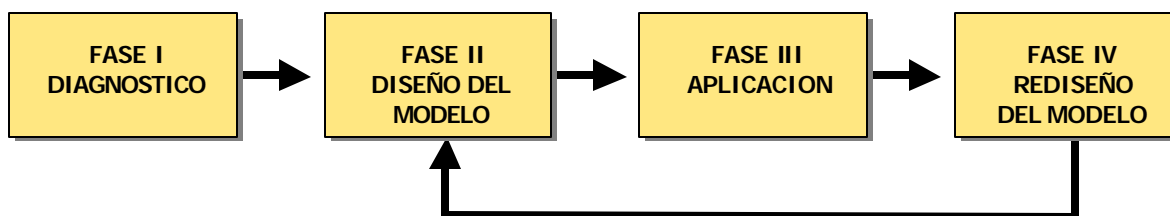
Estos lineamientos se fundamentan en los siguientes principios y conceptos:

- **Coherencia:** Se refiere a la congruencia y concordancia entre el todo y las partes, entre la estructura y los procesos, entre los propósitos y los medios.
- **Eficacia:** Dimensión que se refiere al establecimiento de las relaciones de congruencia de los medios con los fines; es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados en la identificación y cualificación de clientes a través de la Base de Datos, adaptación de los programas de marketing y/o ventas, productos y servicios, integración del plan de comunicaciones dirigidas al cliente y el control y gestión de la relación con cada cliente como parte de un proceso de fidelización que conlleven a la consecución de una relación a mediano - largo plazo; son los apropiados a los resultados obtenidos.
- **Eficiencia:** Dimensión que se relaciona con el uso que se hace de los recursos de la organización en beneficio de las relaciones con los clientes.

- **Equidad:** Expresa el sentido de justicia con el que opera interna y externamente la organización. Implica el reconocimiento de las diferencias y el respeto a la pluralidad en la toma de decisiones.
- **Idoneidad:** Se refiere a la capacidad de la organización, representada por el equipo de trabajo del proyecto, en el cumplimiento de las tareas específicas que se desprenden de sus propósitos.
- **Integridad:** Hace al compromiso asumido por el cluster en aras de la aplicación y cumplimiento por las responsabilidades a asumir, que implica el modelo.
- **Mejoramiento de las relaciones con el cliente:** Es el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr resultados en la gestión relacional, que permita detectar y eliminar sistemáticamente ineficiencia; prevenir problemas y revisar constantemente los programas de marketing y/o ventas apoyados en la información del sistema CRM, ajustando el accionar de la organización en el proceso comercial.
- **Evaluación de la Gestión Relacional:** Es el proceso formativo, participativo, permanente, sistemático, dirigido a recolectar la información, que permite comparar los logros con el modelo o estándares de desempeño que se han establecido y que responden a las necesidades de la organización frente a las expectativas generadas por el cliente.
- **Indicadores de la Gestión Relacional:** Se considera que los indicadores permiten valorar el cumplimiento deseable de las estrategias propuestas, evidencian problemas y ayudan a determinar el grado de avance en cada caso.

Estos lineamientos se fundamentan en las fases del Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes, que se muestra a continuación:

Gráfico Nº 55: Fases del Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes



Este modelo se presenta como alternativa viable y al momento de su operacionalización podrá ser adaptado de acuerdo con la dinámica propia de cada organización (Cluster de PYMES del sector de Confecciones para la exportación), además posibilita la integración paulatina de procesos secuenciales y feedback en su desarrollo.

A continuación se presenta el detalle de cada fase:

- **Fase I: Diagnóstico de la Investigación**, en la cual se lleva acabo a través del procesamiento de la información del Sector de Confecciones para la exportación, Cluster de PYMES del sector, Marketing relacional y Panorámica de la Economía Internacional (Latinoamericana), lo que se constituye como la información de partida para el modelo de gestión de las relaciones con el cliente.
- **Fase II: Diseño del Modelo**, constituye el desarrollo de cada uno de los componentes que conforman el modelo:
 - Gestión de la Base de Clientes
 - Gestión de la Lealtad
 - Comunicación Efectiva y Eficaz
 - Estrategias de Creación de Valor para el Cliente

Cada uno de estos procesos involucra lo siguiente:

Planificación: Involucra la planeación de los objetivos y estrategias, como pilares para consolidar una información relevante y completa en la gestión relacional. Se valoran los procedimientos, planes y programas para desarrollarlos dentro de un cronograma de actividades, así como la forma como se comunican, implementan y actualizan.

Gestión del Personal: Se considera lo siguiente:

- Los procesos para la planificación del personal involucrado en la gestión relacional.
- Actividades para la promoción de la experiencia y capacidades de las personas.
- Medios para promover la participación de todo el personal en la mejora de la relación de los clientes a través de foros, focus group, mesas redondas que inciten a una mejor toma de decisiones.

Recursos: Se revisan los medios utilizados para gestionar los recursos económicos, financieros, infraestructura, información, tecnológicos, así como las relaciones con las instancias que los proveen.

Satisfacción del personal: Se revisan los procedimientos usados para determinar la percepción del personal sobre su trabajo, su satisfacción y requerimientos y la forma como esta información contribuye al mejoramiento de su quehacer.

Satisfacción del cliente: Se evalúa la forma en que se determina la satisfacción de los clientes (proveedores, clientes actuales y potenciales y distribuidores) que reciben los beneficios y su percepción sobre los resultados obtenidos en la gestión comercial.

Impacto en la organización: Se evalúan los mecanismos establecidos para determinar la percepción que la sociedad en general tiene de la organización (cluster) y el impacto de las actividades sustantivas y complementarias en el sector de las confecciones para la exportación.

- **Fase III: Aplicación del Modelo** referida a la implantación y monitoreo del modelo, en la que se debe considerar las siguientes actividades en forma complementaria:
 - Talleres de inducción con los involucrados con la gestión relacional de los clientes.
 - Capacitación a las personas encargadas de propiciar la gestión y personas en cargos de dirección.
 - Estimular la formación de equipos de trabajo para la autoevaluación y generación de estrategias.
 - Encuestas frecuentes a los clientes y personal donde se evalúe la satisfacción en cada una de las instancias que involucra las actividades de la organización.
 - Estimular a la documentación que involucra cada componente del modelo.
- **Fase IV: Rediseño del Modelo**, contempla la evaluación y control de las estrategias de creación de valor para el cliente; a través de indicadores que se utilizan para medir los resultados en la gestión de las relaciones con los clientes, que constituyen la competitividad de la organización. Asimismo se considera un feedback para rediseñar las estrategias en la fase del diseño del modelo.

Finalmente para la implementación de la gestión de las relaciones con los clientes, se incorporarán en sus planes al menos las siguientes acciones:

- La sensibilización, diálogo y concertación con el cliente que facilite la construcción colectiva de las estrategias y propuestas a seguir.
- El fortalecimiento o promoción de las relaciones externas internacionales, para establecer relaciones de cooperación con los países (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) y complemento que contribuyan al desarrollo, innovación y el aseguramiento de la calidad.
- La capacitación de sus potenciales equipos de trabajo al menos en los siguientes aspectos:
 - Autoevaluación y evaluación.
 - Desarrollo participativo en el proceso de gestión relacional.
- La capacitación a los promotores de la gestión.
- La sistematización y divulgación de sus experiencias con los clientes, de acuerdo con el avance de los procesos de gestión relación que involucra el modelo.

CAPÍTULO VIII

REDISEÑO DEL MODELO

8.1. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

1. Análisis de la información obtenida en cada uno de los procesos que involucra el modelo (Gestión de la Base de Clientes, Gestión de la Lealtad y Comunicación Efectiva y Eficaz) que sustentan las estrategias tomadas.
2. Medición del cumplimiento de las estrategias, a través de los indicadores propuestos.
3. Realización de acciones correctivas (feedback) en el planteamiento de estrategias.

El objetivo de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

1. Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de las estrategias.
2. Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias.
3. Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control.

Las Estrategias son de largo alcance, por ello es necesaria una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que nos indiquen que vamos por el camino correcto.

La evaluación y control de las estrategias orientadas a la creación de valor para el cliente se realiza a través de indicadores que me permiten cuantificarlos, a continuación se detallan:

Cuadro Nº 78: Indicadores Fundamentales en las Estrategias de Creación de Valor para el Cliente

ETAPA	INDICADOR	CÁLCULO
Identificación Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> % de respuestas Respuestas Costo por respuesta (CPR) 	Identificados / audiencia Inversión / respuesta
Cualificación	<ul style="list-style-type: none"> Número de clientes (proveedores, clientes, distribuidores) actuales y potenciales a corto, mediano y largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación potencial en el tiempo
Ventas Clientes	<ul style="list-style-type: none"> % de conversión Criterios de Segmentación del mercado de confecciones para la exportación 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas / cualificados RFM: Recencia (tiempo transcurrido desde que realizó el último pedido, indicada por periodos semestrales o anuales en

	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja comparativa revelada por producto y/o servicio Valor de compra y/o pedido Tipos de productos Costo por pedido (CPP) Demanda por las confecciones en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) Oferta de las confecciones en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) Participación del Cluster en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) Balanza Comercial de las exportaciones del sector de confecciones a Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela. 	<p>función del ciclo de la actividad), Frecuencia (número de pedidos que realiza en un periodo determinado) y Valor monetario (total de pedidos realizados desde el inicio de las relaciones hasta la actualidad o valor promedio de los pedidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> Criterios de diferenciación Valor promedio del Mercado Número de líneas de producto Inversión / pedido Cantidad de Clientes que adquieren nuestros productos por unidad de tiempo Cantidades de las prendas de vestir que el cluster ofrece por unidad de tiempo El índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) que se construye agregando las participaciones de las empresas multiplicadas por cien y elevadas al cuadrado: $HHI = 100 \cdot \sum p_i^2$. Exportaciones - Importaciones
Relación Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Clientes con varias compras y/o pedidos Más anteriores ventas Aportación de contactos (relaciones) Grado de Compromiso y contacto con los clientes Valor de Vida del Cliente (VVC) 	<ul style="list-style-type: none"> % clientes repetidores / activos Pedidos y Ventas / cliente Referencias / cliente Cualitativo (Desempeño y colaboración del personal involucrado -> Alto, medio, bajo) Calificación del Plan de Contactos (Confiable, No confiable) Valor actual de los ingresos netos aportados cada año de su vida en la

	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente 	<p>empresa, calculados al tipo de interés considerando como necesario para igualar el costo de capital de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de clientes satisfechos con el producto y/o servicios según encuestas.
Asociación Socios	<ul style="list-style-type: none"> Cadena de la relación que aporta nuevos clientes Participa en el desarrollo y mejora de nuestros productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos clientes a través de clientes Ideas obtenidas de clientes
Seguimiento Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Grado de Seguimiento de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Número de clientes actuales y rentables en el tiempo.
Recuperación Antiguos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Clientes recuperados por causa Clientes pasivos 	<ul style="list-style-type: none"> Número y % recuperados por causa % de pasivos / insatisfechos iniciales
Competitividad Cluster	<ul style="list-style-type: none"> Grado de competitividad del cluster en el sector de confecciones para la exportación. Utilidades Rentabilidad Margen de contribución Crecimiento sostenible en el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad f(desarrollo de la administración Estratégica del cluster, grado de asociatividad, innovación en valor, capital humano, tecnología, estabilidad política y social) Cifras financieras en función a las ventas y gastos Cuadro comparativo por periodos de las utilidades, rentabilidad y margen de contribución.

CAPÍTULO IX

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

9.1. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Hipótesis General

1. Un modelo basado en el marketing relacional dirigido a Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, permitirá gestionar las relaciones con los clientes mejorando los niveles de competitividad en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en un plazo no mayor a dos años.

Comprobación

De acuerdo a la información obtenida en la sistematización de la información, se ha podido determinar que un 70% de las PYMES encuestadas consideran que uno de los factores importantes para ser competitivos en el mercado latinoamericano, es a través de la integración, es decir, formando un cluster del sector de confecciones para la exportación. Por otro lado el 100% de las PYMES manifiestan que son empresas con orientación al cliente, pero que aún no conocen las bondades que el marketing relacional puede brindarles como gestor de relaciones duraderas con sus clientes, esto es debido al desconocimiento que tienen en cuanto al desarrollo y gestión de modelos relacionales.

La gestión de las relaciones con los clientes presupone: Gestionar la base de clientes y la lealtad, considerando que es más costoso tanto en tiempo como en recursos captar un nuevo cliente, que mantener un cliente; en consecuencia se desea identificar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos para una empresa empleando la interactividad, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementen los beneficios a las organizaciones; considerando que el Cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación establece compromiso y contacto las PYMES con sus clientes a través de la satisfacción, cuando más satisfechos se encuentren con el producto o servicio brindado será mejor, sin embargo un 10% de las PYMES encuestadas manifestó tener el poco o vago conocimiento de que los elementos estratégicos del marketing relacional; el cual fue afianzándose durante el desarrollo y aplicación del modelo.

Asimismo el desarrollo del modelo permitió obtener mejores clientes estableciendo relaciones a mediano plazo, observando que antes de aplicar el modelo el número promedio de clientes actuales no potenciales para las pequeñas empresas está entre 2 y 3 y para el caso de las medianas es de 3, mientras que después de aplicado el modelo el panorama fue diferente considerando que el número de clientes actuales no potenciales se incrementó a 5 y 6; de igual manera ocurrió con el número promedio de proveedores

actuales no potenciales antes de aplicar el modelo, así tenemos que para las pequeñas empresas oscilaba entre 10 y 15 en promedio y para el caso de las medianas está entre 15 y 20 en promedio, luego de aplicado el modelo el número de proveedores no potenciales ascendió entre 20 y 25; finalmente para el caso de distribuidores actuales no potenciales para las pequeñas empresas oscilaba entre 2 y 3 en promedio mientras que para el caso de las medianas estaba en 3 en promedio, después de aplicado el modelo el número ascendió entre 5 y 6.

En ese sentido se observa que el modelo beneficiaría notablemente a las PYMES considerando que se ha logrado captar el número de clientes, proveedores y distribuidores potenciales identificados inicialmente como clientes, proveedores y distribuidores actuales; lo que se traduciría en mayores beneficios económicos a través de un incremento en sus ventas al exterior.

Por otro lado, ello se fundamenta debido a que el Cluster ha optado por manifestar en un 100% que el modelo de gestión de las relaciones con los clientes le sería importante para su desarrollo y posicionamiento en el mercado latinoamericano; sobretodo si consideramos que para el año 2005 la participación del Perú en el Sector de Confecciones del Mercado Latinoamericano ascendió a 31.5% en relación al año anterior, destacándose entre las partidas más representativas la 60, 61, 62 y 63.

Finalmente el nivel de competitividad de la industria de confecciones para la exportación mejoró debido al servicio ofrecido por el Cluster, lo cual constituye un factor de valor agregado al cliente donde la gestión de las relaciones a mediano plazo es núcleo de una ventaja competitiva sostenible.

Hipótesis Específicas

1. La gestión de las relaciones con los clientes bajo el enfoque de la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad hace que la empresa optimice tanto la duración del cliente adecuando las ofertas de mercado a su vida propia, como su rentabilidad en el tiempo.

Comprobación

Un 100% de las PYMES encuestadas manifiestan tiene presencia de base datos, la cual si bien es cierto en su mayoría tiene una calidad de procesamiento de datos media, sin embargo ello no constituye un factor de riesgo porque a través de la correcta gestión de base de clientes se ha logrado la consecución y fidelización de los clientes a mediano plazo (2 años).

Por otro lado, las PYMES encuestadas manifiestan que tienen un alto grado de compromiso y contacto con los clientes, proveedores y distribuidores en la canalizan estrategias como negociación de precios en el caso de los proveedores y calidad en el caso de los clientes.

Finalmente, de acuerdo a la información presentada en el siguiente cuadro se demuestra que la rentabilidad en el tiempo del Cluster conformado por las 10 PYMES se ha visto incrementada después de aplicado el modelo (2 años), considerando que las ventas anuales por PYME se han incrementado en un 50% comparándolas con las ventas anuales por PYME antes de aplicar el modelo; sumado al costo de inversión que demandó aplicar el modelo incurrió

en US\$ 800.000,00, el cual fue distribuido de manera uniforme entre las PYMES se obtiene una rentabilidad que asciende a US\$ 5.787.869,96.

Cuadro N° 79: Rentabilidad del Cluster de PYMES Peruanas del Sector de Confecciones para la Exportación

Clasificación de PYME	Empresa	Venta anual por PYME antes del modelo	Costo de inversión por PYME	Venta anual por PYME después del modelo	Rentabilidad por PYME
Pequeña Empresa	Alianza Textil S.A.C.	\$107.151,42	\$80.000,00	\$160.727,13	\$27.151,42
Pequeña Empresa	Anazer S.A.C.	\$535.361,55	\$80.000,00	\$803.042,33	\$455.361,55
Pequeña Empresa	Cotton Concept S.A.C.	\$389.552,70	\$80.000,00	\$584.329,05	\$309.552,70
Pequeña Empresa	Cotton Project S.A.C.	\$527.268,24	\$80.000,00	\$790.902,36	\$447.268,24
Pequeña Empresa	Blue Cotton Export S.A.C.	\$340.668,59	\$80.000,00	\$511.002,89	\$260.668,59
Mediana Empresa	Textiles Reunidos S.A.C.	\$822.272,47	\$80.000,00	\$1.233.408,71	\$742.272,47
Mediana Empresa	Textil Only Star S.A.C.	\$780.729,09	\$80.000,00	\$1.171.093,64	\$700.729,09
Mediana Empresa	Rhin Textil S.A.C.	\$954.397,55	\$80.000,00	\$1.431.596,33	\$874.397,55
Mediana Empresa	NM & Textiles S.A.C.	\$900.196,59	\$80.000,00	\$1.350.294,89	\$820.196,59
Mediana Empresa	Confecciones San Antonio S.R.L.	\$1.230.271,76	\$80.000,00	\$1.845.407,64	\$1.150.271,76
Total		\$6.587.869,96	\$800.000,00	\$9.881.804,94	\$5.787.869,96
Fuente: Elaboración Propia					
Rentabilidad = ((Total de ventas anuales después del modelo – Total de ventas anuales antes del modelo) * Tiempo de implementación del modelo) - Costo Total de Inversión					

- Una comunicación efectiva y dinámica entre el área de ventas y/o marketing y las demás áreas de las PYMES facilitará la propuesta de estrategias con orientación al cliente.

Comprobación

De los resultados obtenidos se ha determinado que la comunicación es efectiva y dinámica entre áreas para el caso de la medianas empresas, sin embargo para el caso de las pequeñas indican en un 30% que la comunicación es relativamente baja con el área de marketing, esto debido a la falta de coordinación en la información que se proporciona a los clientes. En consecuencia la ausencia de una comunicación efectiva y dinámica entre el área de marketing y las demás áreas desarrollaría fronteras en la creación de estrategias que faciliten el intercambio comercial a largo plazo con el cliente; sin embargo una participación integral de las áreas de la empresa en el desarrollo de estrategias orientadas al cliente demandarán valor para las PYMES.

- La inadecuada administración de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación es debido a la falta de experiencia directiva y al desconocimiento del sector.

Comprobación

Un 50% de las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación están constituidas como empresas familiares, en donde la administración se concentra en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio; en nuestro caso de las 10 PYMES encuestadas el 20% son empresas familiares, sin embargo ello no constituyó un factor determinante en desarrollar una adecuada o inadecuada administración de la empresa, comprobándose que mucho depende de las habilidades y conocimientos de la

persona que lidera la empresa. Sin embargo se debe hacer la salvedad que de no llevarse acabo una administración eficiente de las PYMES generaría el fracaso o quiebra de la empresa, lo cual significaría que no podrían responder a las necesidades de la competitividad y globalización.

4. La economía internacional hace que se propicie el desarrollo de los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, consiguiendo economías de escala en la producción.

Comprobación

El comercio internacional enmarcado en economías de escala, muestra tendencias que las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociados en Clusters pueden aprovechar para facilitar la exportación de productos incrementando la oferta a través de los subsidios de exportación.

Asimismo el sector textil y confecciones es uno de los principales generadores de trabajo, dado que más del 10% de la población peruana depende en su ingreso familiar de un puesto de trabajo ligado directa o indirectamente en alguna de las actividades relacionadas con el proceso productivo de dicho sector. A esto se suma su importancia en la actividad económica peruana, al representar el 15.7% del PBI manufacturero y el 2.5% del PBI global.

El superávit comercial en confecciones se sustenta en el dinamismo de las exportaciones de prendas de vestir de punto de algodón al mercado norteamericano, mientras que el déficit comercial en textiles se explica por la contracción de las exportaciones de hilados y tejidos, al decaer la demanda europea.

Las exportaciones de confecciones peruanas están concentradas en el mercado latinoamericano, principalmente por la cercanía geográfica, el tamaño del mercado, la solidez de las relaciones comerciales con clientes y las facilidades arancelarias. Además, las principales exportadoras de confecciones se dedican exclusivamente a vender prendas de vestir de tejido de punto, especialmente polos de algodón, dada la mayor experiencia en el rubro de las empresas locales.

Finalmente los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación aprovecharían las oportunidades que brindan la economía internacional, para competir en un primer momento con las grandes empresas locales del sector de confecciones para la exportación, para finalmente ser fuertes competidores de las grandes empresas exportadoras de confecciones del mercado latinoamericano y del mundo, posicionando sus productos en el extranjero con calidad.

5. Una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores permitirá obtener clientes leales y rentables a mediano plazo para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación.

Comprobación

El desarrollo de una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores, manteniendo relaciones a largo plazo sólo con los mejores, generó valor añadido para las PYMES peruanas del sector de

confecciones para la exportación; sobretodo si se consideró que las PYMES encuestadas manifestaron que cuenta con una BD de clientes, la cual ayudó a gestionar la relación alcanzando la fidelización y consecución de los mismos.

En ese sentido, se comprueba que una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores significó para los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación beneficios económicos y posicionamiento empresarial en las relaciones a largo plazo frente a la competencia.

6. El marketing relacional identifica clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, permitiendo conocer sus necesidades y manteniendo una evolución del producto de acuerdo con ellos a lo largo del tiempo.

Comprobación

La aplicación del marketing relacional permitió identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, adaptando programas de marketing que se adecuaron a necesidades individuales específicas, es decir consolidaron sus productos y servicios; para finalmente integrarlos y gestionarlos en un plan de comunicaciones de mediano a largo plazo con el cliente individual.

La consolidación de los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación a través del posicionamiento de sus clientes, productos y servicios en el tiempo permitió un retorno inmediato del capital de inversión así como beneficios en las utilidades.

En ese sentido, la aplicación del marketing relacional en los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permitiría que las PYMES se conviertan en agentes competitivos del Mercado Latinoamericano; donde la ventaja competitiva sostenible este traducida en las relaciones interactivas y generadoras de valor añadido a largo plazo con los mejores clientes y otros colectivos; considerando que en un 90% las PYMES manifiestan compromiso por alcanzar la satisfacción de sus clientes, cuando más satisfechos se encuentren con el producto o servicio brindado será mejor.

7. El planteamiento de estrategias con creación de valor para el cliente y características como: menor costo, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido permitirán generar una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela)

Comprobación

El marketing relacional como una estrategia para la obtención de una ventaja sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela), destacó para el Cluster la importancia de satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que la competencia, basado en la segmentación por sectores (enfoque de arriba abajo), donde el cliente aparece como resultado de un uso de instrumentos intermedios de producto / mercado y forma parte de una masa en la cual se presume homogeneidad de grupo.

Considerando que un 70% de las PYMES encuestadas afirmó que ha desarrollado estrategias de gestión relacional, mientras que un 30% no lo ha realizado, debido a falta de conocimiento académico para desarrollarlo así

como el factor tiempo debido a que dan mayor prioridad al proceso productivo; lo cual significó que se considerara en el modelo el planteamiento de estrategias con orientación al cliente que permita desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

En ese sentido el valor que los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación son capaces de crear para sus clientes excederá al costo de crearlos. De no ser así los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano no podrán hacer frente a los competidores que consolidan sus relaciones con integración vertical.

8. La implantación de un modelo de gestión de la relaciones con los clientes en Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permitirá incrementar las ventas, ganancias, márgenes de contribución, así como la satisfacción del cliente al mismo tiempo que reducirán los costos de ventas y marketing.

Comprobación

La implantación efectiva del modelo de gestión de las relaciones con los clientes para los Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación permitió al cluster en estudio afianzar las relaciones con sus clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también obtuvieron beneficios después de aplicado el modelo al incrementar sus ventas anuales en un 50% debido al desarrollo de un marketing más efectivo (información compartida de los clientes y proveedores, gestión rápida y efectiva de las peticiones de los clientes.), garantizando a las PYMES culminar con una rentabilidad que ascendió a US\$ 5.787.869,96 mediante una gestión innovadora y competitiva de las relaciones con los clientes del sector de confecciones para la exportación.

9. Una adecuada evaluación y control de las estrategias en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes basado en el marketing relacional permitirá a los Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación garantizar la competitividad en el mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) así como la rentabilidad a mediano plazo (2 años).

Comprobación

La evaluación de las estrategias definidas en el modelo de gestión de las relaciones con los clientes permitió monitorear y controlar los logros obtenidos en la implementación del modelo, garantizando la competitividad en el mercado y rentabilidad a mediano plazo de los clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, así como la satisfacción sobre los clientes.

9.2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

1. La implantación efectiva de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes dirigido a Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación, permite afianzar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos clientes y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual en ambos casos significa mayor rentabilidad para las PYMES.
2. Un modelo de gestión de las relaciones con los clientes y proveedores contribuirá a generar fuentes de inversión y de empleo para el país, mostrando el impacto social de la investigación.
3. Para lograr la competitividad de los Clusters de PYMES en el sector de confecciones para la exportación en el mercado latinoamericano se plantea siete estrategias centrales: Profundización de la comercialización de confecciones en mercados consolidados y en mercados potenciales como Venezuela, Bolivia, Colombia y Ecuador, Desarrollo de los canales de distribución y comercialización en mercados consolidados y potenciales, Desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente, Desarrollo de la capacidad de gestión de las relaciones con los clientes, Desarrollo de las habilidades de manufactura de textiles y confecciones, Ampliación de la capacidad de respuesta rápida de las cadenas y Desarrollo de nuevas líneas y adaptación continua de las prendas de vestir a los estándares, costumbres, moda y tendencias de los principales mercados; dichas estrategias van acompañadas por políticas, objetivos y acciones específicas, a las cuales se les asigna responsables y colaboradores para su respectiva ejecución.

CONCLUSIONES

1. La Gestión de la Base de Clientes, implica la creación de una base de datos de clientes (proveedores, clientes, distribuidores) implementada a través de un DataWarehouse, para aportar información fundamental sobre cada uno de ellos, permitiendo maximizar la rentabilidad de la relación, en función de:

- Disponer y distribuir datos históricos de clientes.
- Analizar datos con herramientas específicas
- Aumentar eficacia de acciones comerciales
- Coordinar acciones en distintos niveles de la organización
- Seguir y retroalimentar las acciones comerciales.

En el caso del Cluster de PYMES del Sector de Confecciones para la Exportación, para lograr establecer una relación a largo plazo con los clientes, es preciso explotar la información de los clientes desarrollando un conocimiento analítico y exhaustivo de los siguientes aspectos:

- Perfil de Mercado de los países latinoamericanos a los cuales nos vamos a dirigir.
- Aspectos generales de los clientes actuales y potenciales.
- Aspectos cualitativos de los clientes actuales y potenciales (comportamiento de compra y de los canales de distribución y estilo de participación en el sector de confecciones)
- Prospectos de diseños y patrones de las confecciones en el exterior.
- Programas de marketing.

2. La lealtad es un componente estratégico fundamental para la organización, en consecuencia es vital realizar un análisis de la lealtad porque a través de la fidelidad, es un indicador de la retención futura de nuestra base de clientes se mejora la intención de recompra futura. La importancia de satisfacer al cliente con servicios de pre y post venta de valor agregado, asociados a características diferenciales del producto, significa cultivar una relación duradera, a largo plazo, con los clientes, esto se da a través de programas de continuidad y tratamiento de los clientes como activo más importante, a la vez de ser evaluados por las utilidades que aportan a lo largo de su vida económica en la organización.
3. La gestión de la lealtad supone un incremento en los costos de cambio personales del cliente así como del producto, por lo que es necesario establecer vínculos con los clientes que permitan manejar de la manera más óptima los costos de cambio.
4. La atención a la voz (quejas) del cliente tiene una importancia fundamental en mantener y recuperar a los clientes, en consecuencia amerita apoyarse en un sistema de gestión de quejas eficaz, que facilite la comunicación y gestione de manera eficaz las relaciones con los clientes.
5. Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la organización. A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal en una primera instancia (Área de Ventas y/o Marketing,

Área de Exportaciones e Importaciones, Área de Logística y Área de Sistemas) con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros de la organización inmersa en la Cultura Organizacional.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Sin embargo, también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos entes cercanos como los proveedores y distribuidores que indirectamente comparten la cotidianeidad de la organización y se pueden identificar con ella.

6. Es preciso analizar la competitividad en la Industria de confecciones para la exportación a través de la cadena de valor de Porter. En donde se destacará las actividades más relevantes: Se puede evidenciar a nivel de infraestructura la clara necesidad que tiene esta industria de desarrollar una visión donde la necesidad de desarrollo de una administración estratégica y el fortalecimiento de asociatividad a nivel de los diferentes eslabones de la cadena productiva se tornan indispensables.

También se hace necesario darle prioridad a las actividades de desarrollo tecnológico afectando las diferentes actividades de la cadena de valor de manera integrada, implicando inclusive que la TI pueda replantear el modelo de negocio por uno de E-Business o CRM (Customer Relationship Management). Por otro lado es evidente la necesidad de fortalecer la cadena de suministros, con el fin de lograr no sólo eficiencia y eficacia a nivel local sino sobretodo lograr con estos conceptos la inserción a nivel internacional.

Asimismo se ha podido apreciar que hace falta una mayor integración de la cadena e incluir más tecnología en sus procesos que permita un mayor fortalecimiento de las estrategias a futuro y menores costos en cada una de las actividades.

Finalmente se aprecia la necesidad de mantener capacitado al personal en todas las etapas de la cadena, y el contar con un sistema de información adecuado a sus necesidades y requerimientos propios y del medio, para tener procesos más eficientes y competitivos.

7. Las exportaciones peruanas a ALADI se concentran principalmente en productos no tradicionales como: textil, químico, siderúrgico-metalúrgico, entre otros; mientras que las importaciones lo hicieron en materias primas y productos intermedios.

Los países de la Comunidad Andina asumieron el compromiso de establecer, a más tardar el 2005, un Mercado Común, fase superior de la integración que se caracteriza por la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Con su conformación, se busca formar un solo mercado interior, que constituya un único territorio económico, capaz de multiplicar las oportunidades comerciales, de inversión y empleo, para empresarios y trabajadores andinos y de terceros países y garantizar una mejor inserción en la economía mundial.

La concepción sistémica del desarrollo de la competitividad es trascendente para maximizar la efectividad de la asignación de recursos, al hacer que las decisiones de los agentes no sean aisladas y aprovechen las sinergias que surgen del trabajo en conjunto.

Desarrollar y consolidar redes de empresas y encadenamientos productivos, sobretudo de pequeñas y medianas empresas del sector, que permita aprovechar mejor las capacidades de cada quien y las sinergias del trabajo en equipo, contribuyendo a maximizar el valor agregado al cliente.

La eficiencia del conjunto es mayor a la de cada pequeña o mediana empresa aislada, debido a las externalidades que genera cada una a los demás, por las siguientes razones:

- La concentración y estandarización de la oferta atrae más clientes y facilita el acceso a mercados internacionales más grandes, tal es el caso de estudio se ha determinado dirigir el modelo de gestión relacional con los clientes a Clusters de PYMES del sector de confecciones para la exportación al Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en una primera etapa para posteriormente apuntar a mercados como Estados Unidos, Unión Europea y Asia; considerando una tendencia positiva de las exportaciones del Perú a mercados como Venezuela, Colombia y Bolivia debido al dinamismo del sector (31.5% de participación).
 - La globalización de la oferta incentiva la especialización y la división de trabajo, lo que eleva la productividad.
 - La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico, administrativo y de comercialización.
 - La eficiencia compartida promueve la confianza y reputación, lo que se traduce en menores costos de transacción.
8. La presencia del cliente en la cadena de valor del cluster, la tendencia a externalizar un mayor número de procesos, el poder de comunicación simbólico de la organización, los cambios de expectativas y experiencias de compra que se suceden bajo el fenómeno de las modas; así como, los estándares de precio/calidad que marca el mercado, y la enorme competencia en número de empresas, están obligando a revisar las funciones del área de marketing para establecer mecanismos de comunicación externos diferenciados.

De hecho, constituye una de las apuestas más seguras de cara a establecer diálogos altamente efectivos entre la organización y sus entes activos externos; facilitando la adaptación del marketing al nuevo escenario económico y logrando que las percepciones sobre la organización sean positivas y coherentes con su identidad corporativa.

9. Las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociadas como un Cluster de PYMES pueden encontrar en el Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes, un modelo de negocio que responda, a las necesidades de la competitividad y la globalización; siendo necesario para ello realizar una gestión innovadora en las PYMES, enfocada a los clientes como creación de valor; destinada a lograr identificar y administrar las relaciones con los clientes más valioso para la organización empleando la interactividad, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementen los beneficios.

10. La estrategia de marketing relacional en la cual se basará el Cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación, estará orientada a la buscar rentabilidad actual y futura de la organización a través de la satisfacción superior de sus clientes, estableciendo vínculos con ellos que sirvan de escudo a los actuales y futuros ataques de la competencia, y le impulsen para ir por delante de ella, debido al mayor conocimiento de sus expectativas.

Por otra parte, la estrategia de marketing relacional como obtención de una ventaja competitiva que se propone para el Cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación, está en función a los objetivos, políticas, planes de acción que marcan una orientación, pero sobretodo en las estrategias exportadoras para el Sector Peruano de Confecciones (Productividad y Competitividad, Apoyo al desarrollo tecnológico, Capacitación y Educación, Regionalización de las Exportaciones, Nueva Inversión Extranjera en Sectores Exportadores, Aplicación de Instrumentos de Fomento a las Exportaciones y Estrategia de oferta exportable de las confecciones peruanas), como movilización de recursos tangibles (capital humano y tecnología) e intangibles (innovación de valor en el servicio) para aprovechar las oportunidades identificadas (Promoción de las exportaciones por parte del gobierno y generación de clusters) y disminuyendo los riesgos futuros.

11. Para implementar el modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes que garantice la competitividad y rentabilidad en el tiempo para el Cluster, se propone una estrategia de mejoramiento continuo apoyada en el enfoque relacional orientado al cliente, la cual requiere el compromiso de los directivos así como de todo el personal de la organización; por lo que depende mucho del comportamiento del grupo o equipo que lidere el proyecto, porque son ellos quienes suscitan que las personas involucradas en el proceso comercial con los clientes, se integren a alcanzar los objetivos y estrategias con creación de valor para el cliente y características como: Menor costo de cambio, productos diferenciados y ocupación de nicho protegido, que permitan generar una ventaja competitiva sostenible en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela).
12. Las Estrategias de largo alcance requieren de una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo, es decir en cada una de las etapas como Identificación, cualificación, ventas, relación, seguimiento y recuperación de clientes potenciales para finalmente hacer del cluster un agente competitivo del sector de confecciones para la exportación.

RECOMENDACIONES

1. La Gestión de la Base de Clientes debe estar apoyada en la tecnología CRM (Customer Relationship Management), para gestionar en forma eficiente las siguientes fases:
 - Conocer:
 - Comprender quiénes son nuestros clientes.
 - Definir la forma óptima de satisfacer sus expectativas
 - Retener:
 - Crear valor y mantener un sistema de comunicación (telemarketing, consultas comerciales online)
 - Diseñar acciones de atención y servicios a medida, aumentando:
 - Satisfacción del cliente
 - Fidelidad por nuestros productos y servicios.
 - Rentabilidad de la organización.
 - Relacionar y rentabilizar:
 - Obtener el máximo rendimiento de la relación con el cliente: Ventas cruzadas, venta complementaria, programas de fidelización, promociones segmentadas, planes de incentivo, etc.
 - Permanente retroalimentación para segmentar los clientes:
 - Perfiles
 - Valor actual
 - Valor potencial
 - Afinidad con otros productos y servicios.
2. Las acciones de comunicación son las más adecuadas para obtener cliente rentables y leales, en ese sentido, existen varias acciones de comunicación posibles para fidelizar y aumentar el valor de los clientes, entre las que se sugiere las siguientes:
 - Creación de asociaciones con los clientes (proveedores, clientes actuales y distribuidores), donde el líder sea un directivo de la organización (cluster) quien asuma el rol comercial desde el marketing y la gestión de la relación humana con los clientes.
 - Material complementario al producto y/o servicio (Brochure, catálogos, muestras, etc.)
 - Ventas cruzadas (Nuevos diseños o incorporación de nueva fibra).
 - Información sobre los productos y servicios de la organización
 - Mantener el contacto (Adelantándonos a los nuevos requerimientos del cliente, estar pendientes de su ciclo de compra, desarrollando innovaciones en los catálogos y haciéndoles llegar a los clientes)
 - Servicios de Postventa (Facilitar la llegada del producto al destino, telemarketing, etc.)
3. En consecuencia, los costos de cambio, los factores de satisfacción, la voz y gestión de quejas influyen sobre la lealtad por cuanto determinan la actitud inicial ante la probabilidad de búsqueda o valoración de alternativas; frente a ello se establecen vínculos con los clientes:

- Vínculos financieros: Basados en relaciones económicas referidas a descuentos especiales e precio (caso proveedores o distribuidores) o por volumen de compra acumulado y formas de pago (clientes actuales).
- Vínculos sociales: Hacen referencia a la relación personal que se establece entre el cliente y uno o varios miembros de la organización.
- Vínculos estructurales: Es un tipo de vínculo de mayor nivel, porque a través de un compromiso creado entre el cliente y la organización, adaptan sus sistemas o su organización para desarrollar la relación.

4. Implementar un sistema de gestión de quejas eficaz que contemple lo siguiente:

- Medir los costos de la recuperación efectiva del producto y/o servicio.
- Romper el silencio del cliente y escuchar atentamente las quejas.
- Prever las necesidades de recuperación
- Actuar con rapidez.
- Capacitar a los empleados
- Facultar a los que están en primera línea en la producción.
- Cerrar el circuito de retroinformación de los clientes.

5. Se recomienda realizar el diagnóstico y planificación de la comunicación interna, de manera tal que permita identificar nuevas formas de comunicación entre el área de marketing y/o ventas y las demás áreas involucradas, entre las que se propone las siguientes:

- **Carta al Personal:**

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente.

- **Carteleros:**

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

- **Manuales:**

Son guías sistematizadas de procedimientos organizacionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

- **Publicación Institucional:**

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral.

- **Reuniones:**

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

- **Buzón de Comunicaciones:**

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- **Medios electrónicos:**

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían propios de la organización.

En la página web del cluster se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la organización e implementar los foros.

6. Se considera fundamental desarrollar una visión de mediano a largo plazo de la industria peruana de confecciones para la exportación, específicamente integrada por las PYMES, siendo fundamental un intenso programa de sensibilización que conduzca al cambio de mentalidad del empresario para dar respuesta las exigencias del nuevo entorno competitivo. La intención es que la gestión a largo plazo sea la que prime, respecto al enfoque corto placista actual que tienen los empresarios del país. Este cambio de mentalidad implica construir el futuro de la industria de una forma creativa y conjunta con diferentes actores involucrados. Esta nueva mentalidad abrirá horizontes más claros ante un panorama cambiante, que le ofrecerá la posibilidad de ser competitivo basado en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.
7. El comercio de bienes entre Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela está totalmente liberado, lo cual significa que las mercaderías originarias de estos países ingresan sin pagar aranceles al territorio de cada uno de ellos. Los cuatro países tienen, por lo tanto, una zona de libre comercio, a la que se está incorporando Perú, de acuerdo a un Programa de Liberación. Las acciones de los países andinos están dirigidas a administrar y perfeccionar este mercado ampliado y lograr su buen funcionamiento. A este objetivo responden las normas de origen, los reglamentos técnicos y las medidas para prevenir y corregir las prácticas que puedan distorsionar la libre competencia.

Por otro lado, formar parte del mayor grupo latinoamericano de integración (ALADI) conformado por doce países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela y representando en conjunto 20 millones de kilómetros cuadrados y más de 430 millones de habitantes. Propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, mediante tres mecanismos:

- Una preferencia arancelaria regional que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.
- Acuerdos de alcance regional (comunes a la totalidad de los países miembros).
- Acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área.

En ese sentido, es una buena oportunidad para las PYMES, porque existe la posibilidad de atender otros países latinoamericanos con los productos peruanos, lo cual podría llegar a generar una serie de ingresos adicionales iguales a los del ATPDEA. Asimismo ello ayudaría a que muchas de las PYMES peruanas, que no se han animado a exportar, lo hagan, considerando que es un mercado potencial al que se espera llegar con fuerza, el país recibiría ingresos adicionales por nuevas ventas, se generará un gran número de empleos directos, se mejorará el mercado de capitales y se reactivarán todos los sectores del país, entre muchos otros beneficios.

La desventaja para las PYMES peruanas, como se mencionó anteriormente es que carecen de una adecuada infraestructura, tecnología y cultura organizacional orientada a la gestión relacional con los clientes por lo que se considera conveniente la formación de cluster que les permita consolidarse como un bloque competitivo en el mercado internacional.

Asimismo, se debe considerar la entrada fuerte de China al mercado del sector de confecciones en condiciones preferenciales, en ese sentido la industria de América Latina debe prepararse adecuadamente, considerando que las preferencias arancelarias para los países tercer mundistas acabarán y serán los países mejor preparados y más fuertes los que acapararán la mayor parte del mercado, por esa falta de competitividad de los países latinos en sus organizaciones. Previendo esta amenaza se deben implementar mejoras de manera rápida, aprovechando también la buena imagen que se tiene de las empresas peruanas y los contactos internacionales que se han logrado a través de misiones comerciales y ferias nacionales e internacionales

8. El valor de la organización se aumenta por tres grandes bloques de acción:

1. Consecución de clientes al menor costo:

- Desarrollo de las fuentes más eficientes de obtención de nuevos clientes;
- Recuperación de clientes antiguos deseables.

2. Aumento de las ventas por cliente:

- Aumento de la vida media del cliente en la organización, a partir de:
 - Mayor satisfacción del cliente;
 - Creación de costos de cambio o barreras de salida;
 - Recuperación de clientes insatisfechos.
- Realización de ventas cruzadas
 - Desarrollo de servicios de valor añadido a medida del cliente.
- Aumento de la frecuencia de compra y/o pedido.

3. Disminución de los costos por cliente:

- Disminución de costos comerciales:
 - Segmentación adecuada;
 - Adecuación de la oferta;
 - Determinación de la frecuencia óptima de envíos;
 - Integración de los medios utilizados;
 - Implicación del cliente en la realización de los productos y/o servicios.
- Aumento de la conversión de demanda en ventas efectivas:
 - Mejora del proceso de generación y gestión de clientes potenciales;
 - Servicio satisfactorio;

- Disminución de devoluciones.
 - Gestión eficiente:
 - En creación y participación de ferias comerciales;
 - Con estructura simple, coordinada;
 - Integración de los programas comerciales de cada medio, canal, y tarea comercial, a partir de una base de datos común.
9. Las PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación son un rubro importante de la economía de todos los países y en especial del Perú, debido a su potencial de crecimiento y número son consideradas como competidores potenciales por las grandes empresas; sin embargo tienen el gran reto de adecuarse a un mundo globalizado y rápido en sus cambios y demandas haciendo frente a la informalidad e inversión limitada de capital y crédito que impiden su desarrollo. En ese sentido, tomando en consideración ello, se recomienda desarrollar un modelo de gestión relacional dirigido a Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación, por ser más factible el acceso al Mercado Latinoamericano en forma asociada que al hacerlo en forma particular.
10. Aplicar las dos estrategias claves con orientación a la creación de valor del cliente:
- Ofrecer servicios de valor agregado para el cliente a través, a través de servicios postventa (Facilitar la llegada del producto al destino (excelencia operativa), telemarketing, etc.), aparte de la calidad y precio competitivo; factores que hoy en día frente a la competencia no demanda diferenciación; y
 - La Participación en un proyecto conjunto con los clientes, o proveer aplicaciones de ingeniería para facilitar el uso o integración de los productos del proveedor en los productos o procesos de la empresa cliente.
11. En la implantación y monitoreo del modelo, se debe considerar las siguientes actividades en forma complementaria:
- Talleres de inducción con los involucrados con la gestión relacional de los clientes.
 - Capacitación a las personas encargadas de propiciar la gestión y personas en cargos de dirección.
 - Estimular la formación de equipos de trabajo para la autoevaluación y generación de estrategias.
 - Encuestas frecuentes a los clientes y personal donde se evalúe la satisfacción en cada una de las instancias que involucra las actividades de la organización.
 - Estimular a la documentación que involucra cada componente del modelo.
12. La organización debe perseguir la adecuación a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, gerenciales, administrativos u otras; la idea es proyectarse con controles efectivos y predicciones que alcancen exactitud, esto, a través de indicadores; disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente competitividad ante un mercado que cada día se torna más exigente; por lo que en ocasiones se debe tomar nuevos enfoques y reevaluación de estrategias, siendo agente multiplicador y partícipe en el efecto cascada, de todas aquellas acciones de la organización. Por último, hay que mantener presente criterios amplios de evaluación, destacando razones financieras como margen de contribución y rentabilidad, participación en el mercado y crecimiento entre otros; donde la esencia cuantitativa suele ser pieza vital del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

ALET I VILAGINES J, "Marketing relacional: ¿Cómo obtener clientes leales y rentables?". 1ra. Ed. España: Ediciones Deusto; 2002.

FAIRLIE REINOSO ALAIN, "Competitividad e Integración, las PYMES Industriales Exportadoras del Perú", 1ra. Ed. Perú Ediciones Pontificia Universidad Católica del Perú LATN, 2003

GILMORE JAMES H., PINE II JOSEPH, "Marketing 1 x 1: Cada cliente es un mercado", 1ra. Ed. Colombia (Bogotá): Editorial Norma S.A.; 2000

HUMPREY, JOHN Y SCHMITZ, HUBERT, "Principles for promoting clusters & networks of SMEs", Viena: Small Medium Enterprises Programme. UNIDO. Quinta Edición. 2003.

IRIGOYEN HORACIO A., PUEBLA FRANCISCO A, "PYMES su economía y organización", 2da. Ed. México: Ediciones Macchi Grupo Editor S.A, 2000.

KINDLEBERGER, "Economía Internacional", 1ra. Ed. España: Ediciones Aguilar; 2000.

KOTLER PHILIP, "Dirección del Marketing", 7ma. Ed. España (Madrid): Prentice Hall; 1992.

KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, "Fundamentos de Mercadotecnia", 2da. Ed. México: McGraw Hill; 1998.

KRUGMAN PAUL R, "Economía Internacional. Teoría y Política", 4ta. Ed. España: McGraw Hill; 2000.

OCEANO/ CENTRUM, "Enciclopedia del Management", España: Océano Grupo Editorial S.A.; 1999.

OCEANO/ CENTRUM, "Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa", España: Océano Grupo Editorial S.A.; 1999.

PORTER MICHAEL, "Análisis y Competencia. Nuevos objetivos para empresas", En Porter, Michael E. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones, Bilbao. Ediciones Deusto. 1998

PORTER MICHAEL, "The competitive advantage of nations", Londres: The Macmillan Press. 1990

ROSENFELD, STUART, "Overachievers, Business Clusters that work: Prospects for Regional Development", Chapel Hill, NC: Regional Technology Strategies. 1997.

Revistas

ALTENBURG, TILMAN Y JÖRG MEYER-STAMER, "How to promote clusters: Policy experiences from Latin America", World Development. Vol. 27, N° 9

BARRÓN ARAOZ RICARDO, "Marketing Relacional", Revista de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables – UNMSM, Año II Julio 2000.

CHACALTANA, JUAN; ROBLES, MIGUEL; SAAVEDRA JAIME; TORERO MÁXIMO Y VALDIVIA NÉSTOR, "Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa", Lima: OIT-GRADE. 2001.

CILLONIZ, FERNANDO, "Desarrollo empresarial y cadenas productivas", CEPAL-AlfaOmega - 2003.

DURÁN RIVERA ROBERTO, "Implementación del 1 to 1 marketing", Sección MBA. Business Octubre 2002

DURÁN RIVERA ROBERTO, "Menú gerencial: Los errores del Marketing Relacional", Business Abril 2003.

FONSECA, HUGO, "Articulación productiva: La subcontratación, una alternativa para las empresas centroamericanas, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América. 2003

GRUÑE THOMAS W, "Marketing de Relación: La ruta a la eficiencia y la eficacia del marketing", Marketing & Ventas, Sep-Oct 1998; 28.

KURAMOTO, JUANA, "Las aglomeraciones mineras en Perú, En: Rudolf Buitelaar (compilador). Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina", CEPAL-Alfaomega – 2003

MYTELKA, LYNN Y FARINELLI FULVIA, "Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness", Maastricht: UNU/INTECH Discussion paper 2000-5

OLEA ZAZUETA NICOLÁS, "Administración de Riesgos Financieros en PYMES", Revista PYMES, Setiembre 2001

PEPPERS DON, ROGERS MARTHA, "Marketing One to One: La conquista del cliente", Marketing & Ventas, Sep-Oct 2002; 52.

PETROF JOHN V, "Marketing de Relaciones: ¿La reinención de la rueda?", Marketing & Ventas, May-Jun 1998; 26.

PORTER MICHAEL, "Clusters and the new economics of competition", Harvard Business: Noviembre – Diciembre. 1998

ROSENFELD, STUART, "Bringing Business clusters into the mainstream of economic development", European Planning Studies, Vol 5, Nº 1, 1997.

RUIZ PABLO J.L., "CRM: Respuesta a la nueva economía", Marketing & Ventas, Jul-Agos 2002; Nº 39.

TORRES-ZORRILLA, JORGE, "Clusters de la industria en el Perú (Mimeo)", CEPAL-AlfaOmega - 2003.

Seminarios

CARAZO MARÍA INÉS, Tema: "Rol de los Servicios de Desarrollo Empresarial y Tecnológico en la Competitividad de las PYMES en el Perú", Seminario Internacional: ¿Cómo promover eficaz y eficientemente la competitividad de las PYMES? Desafíos para América Latina. (26-28 de Mayo, 1997: Lima, Perú).

VALDERRAMA MARIANO, Tema: "Cooperación Internacional y Financiamiento de la Microempresa"

Seminario Internacional: Servicios de ahorro y capitalización para la pequeña empresa. (21-23 de Octubre, 1997: San José, Costa Rica: FOLADE).

Direcciones Electrónicas

CERA, RAFAEL, Artículo: CRM: No se engañe, Fecha de Publicación: 30/10/2002, www.winred.com/articulos/marketing

CORPORACIÓN CERVESUR, Artículo: CREDITEX incrementa capacidad productiva de sus instalaciones fabriles, Fecha de Publicación: 25/03/2003, www.avanceeconomico.com/art_empresarial

GAJARDO UGAS, SERGIO, Artículo: ¿Qué es CRM y cuál es su verdadero significado?, Fecha de Publicación: 01/08/2002, www.marketingnet.cl

HOUGHTON, JOHN, Artículo: ICT Cluster Workshop. Background and Segues: Victoria: Centre for Strategic Studies of Victoria University, Fecha de Publicación: 20/12/2001, http://www.cfses.com/documents/workshop/houghton_1/tsld001.htm.

IMPROVEN-CONSULTORES, Artículo: ¿Qué es CRM? Fortalecimiento de las relaciones con el cliente, Fecha de Publicación: 21/07/2002, www.improven-consultores.com.

MARTÍNEZ COLL, JUAN CARLOS, Artículo: Comercio internacional y globalización en la Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes, Fecha de Publicación: 29/11/2001, <http://www.eumed.net/cursecon/15/index.htm>

NAVARRO, EDUARDO, Artículo: Metodología para la gestión de las relaciones con el cliente, Improven-Consultores, Fecha de Publicación: 01/06/2002, www.improven-consultores.com

PÉREZ CENTENO VÍCTOR, Artículo: ¿El Marketing en las Pymes es diferente?, Fecha de Publicación: 05/12/2003, www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/publi1.html

PÉREZ CENTENO VÍCTOR, Artículo: Las PYMES Peruanas de los 90: Resurgimiento o Consolidación

PÉREZ CENTENO VÍCTOR, Artículo: Los Nuevos Escenarios de las PYMES Peruanas Competir o morir, Fecha de Publicación: 10/11/2003, www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/articu2.html

RENART, LUIS G., Artículo: Marketing Relacional ¿Café para todos?, Fecha de Publicación: 06/03/2003, www.winred.com/articulos/marketing

ZORILLA SALGADOR JUAN PABLO, Artículo: La administración de riesgos financieros en las PYMES de exportación, Fecha de Publicación: 18/06/2003, www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/articu6.html

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido al Gerente General

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE POSTGRADO

FICHA DE ENCUESTA Nº 1

OBJETIVO:

Obtener información puntual, relevante y por única vez mediante una encuesta semiestructurada acerca de los siguientes temas: Gestión Relacional con los clientes (consecución), fidelización y recuperación de clientes.

DIRIGIDO A:

Gerente General

I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL

DIRECCIÓN

TIPO DE EMPRESA:

S.A.C

SRL

ERL

P. NATURAL

OTROS

TAMAÑO DE EMPRESA

Pequeña

Mediana

Nº DE EMPLEADOS:

11 – 49 Empleados

50 – 100 Empleados

VENTAS ANUALES:

De US\$ 40000 a US\$ 684999 ☐

De US\$ 685000 a US\$ 1300000 ☐

EXPERIENCIA EN EL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN

Dos años ☐

Tres años ☐

Más de tres años ☐

PAÍSES A QUE EXPORTA:

Bolivia ☐

Colombia ☐

Ecuador ☐

Venezuela ☐

Otros ☐

II. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

Años de experiencia en la empresa

Tiempo ocupando el cargo en la empresa

III. MARKETING RELACIONAL

1. ¿Actualmente cuenta su empresa con un Área de Marketing o de Ventas?

SI ☐ NO ☐

Si la respuesta es afirmativa proseguir con las siguientes preguntas, de lo contrario dirigirse a la pregunta 6.

2. ¿Ha oído Usted hablar del Marketing Relacional?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Qué entiende por Marketing Relacional?

4. ¿Frente a otros tipos de marketing, cómo es la tendencia del marketing relacional?

Alta _____

Media _____

Baja _____

5. ¿Pone en práctica el marketing relacional en su empresa? ¿Por qué?

SI ☐ NO ☐

6. ¿Su empresa, es una organización orientada al cliente? ¿Por qué?

SI ☐ NO ☐

7. ¿Consideraría Usted que un modelo de gestión de las relaciones con los clientes sería viable para su empresa?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Estaría dispuesto a que se le desarrolle un modelo de gestión relacional a la medida para su empresa? ¿Por qué?

SI ☐ NO ☐

IV. GESTIÓN DE LA BASE DE CLIENTES Y GESTIÓN DE LA LEALTAD DE CLIENTES

9. Gestión de la base de clientes, es la administración de la base de datos propiamente dicha, en donde se encuentra información de los clientes, proveedores y distribuidores, etc. con la finalidad de obtener información relevante durante las tres etapas de relación con el cliente:

- Consecución de clientes
- Fidelización de clientes y explotación de la relación
- Recuperación de clientes perdidos.

En ese sentido, ¿Existe presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores en la empresa?

SI ☐ NO ☐

De ser afirmativa la respuesta, se procederá con las siguientes preguntas, de lo contrario precisar ¿Cómo gestiona la información de los clientes, proveedores y distribuidores?

10. ¿Cómo es la calidad del procesamiento de la información en la base de datos de clientes, proveedores y distribuidores?

Alta _____
Media _____
Baja _____

11. ¿Cómo es la consecución de los clientes en la base de datos?

Alta _____
Media _____
Baja _____

12. ¿Cómo es la fidelización de los clientes en la base de datos?

Alta _____
Media _____
Baja _____

13. ¿Cómo es la recuperación de los clientes en la base de datos?

Alta _____
Media _____
Baja _____

V. ATENCIÓN AL CLIENTE

14. ¿Cómo considera Usted que su empresa establece compromiso y contacto con sus clientes?

Gestionando la relación con los mismos ☐
Fidelizándolos ☐
Satisfaciéndolos ☐

15. ¿Cómo considera Usted que su empresa gestiona las relaciones con los proveedores, es decir cómo los selecciona en función a:?

Negociación de Precios ☐

Materias primas, insumos y/o productos variados ☐

Calidad ☐

16. ¿Ha emitido el área de marketing o ventas una declaración o descripción de los requerimientos del cliente a lo largo de las operaciones de la empresa?

SI ☐ NO ☐

17. ¿Se le brinda respuestas adecuadas a las necesidades del cliente?

SI ☐ NO ☐

VI. ADMINISTRACIÓN DE PYMES

18. ¿Qué entiende por administración de empresas?

19. ¿Tiene experiencia en el manejo de PYMES del sector de confecciones para la exportación?

SI ☐ NO ☐

¿Cuántos años en el manejo administrativo?

20. ¿Cuáles son los factores a considerar para hacer de una PYME peruana del sector de confecciones para la exportación un ente competitivo en el mercado latinoamericano?

Integrar un Cluster de PYMES del sector de confecciones para la exportación ☐

Mayor oportunidad de mercado en el extranjero ☐

Nuevas políticas de aranceles para la exportación ☐

Ventaja competitiva en los productos para la exportación ☐

Valor agregado a sus productos ☐

VI. CLUSTER DE PYMES – ECONOMÍA INTERNACIONAL

21. ¿Considera Usted que su empresa está en la posibilidad de competir en el mercado latinoamericano? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

22. ¿La empresa ha participado en ferias comerciales internacionales? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

23. ¿La empresa envía muestras al mercado internacional? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

24. ¿Cómo es la investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano para la empresa?

Alta _____
Media _____
Baja _____

25. ¿Consideraría Usted la posibilidad de formar parte de un cluster de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación para salir a competir en el mercado latinoamericano en primera instancia? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

26. ¿De ser así, cuáles considera Usted que serían sus ventajas competitivas con las cuáles saldría a competir?

Precios bajos ☐

Calidad ☐

Productos Diferenciados ☐

Nicho Protegido ☐

27. ¿Consideraría Usted que los Tratados, Acuerdos y leyes vigentes beneficia a las PYMES del sector de confecciones para la exportación a conquistar el mercado latinoamericano? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

VII. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

28. ¿Han desarrollado estrategias de gestión relacional dirigida a los clientes? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

29. ¿Existe una adecuada evaluación y control de las estrategias? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

30. ¿Qué indicadores de gestión consideraría para la evaluación de las estrategias?

Rentabilidad ☐

Competitividad ☐

Productividad ☐

Valor de vida del cliente ☐

31. ¿Se da seguimiento a los indicadores de gestión de los clientes?

SI ☐

NO ☐

Si es NO su respuesta ¿De qué forma le da seguimiento?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2: Encuesta con Entrevistador cara a cara dirigido a Jefes de Áreas

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE POSTGRADO

FICHA DE ENCUESTA Nº 2

OBJETIVO:

Obtener información puntual, relevante y por única vez mediante una encuesta semiestructurada acerca de los siguientes temas: gestión relacional con los clientes (consecución), fidelización y recuperación de clientes; así como estrategias de marketing relacional, evaluación y control de estrategias

Acceder a información relevante, específicamente en dos momentos antes y después de aplicado el modelo de gestión de las relaciones con los clientes, proveedores y distribuidores; tratándose temas como: Comunicación efectiva y eficaz, comportamiento de los clientes, proveedores y distribuidores, segmentación de mercados, gestión de categorías de productos.

DIRIGIDO A:

Jefe de Área de Ventas y/o Marketing

Jefe del Área de Logística

Jefe del Área de Producción

Jefe de Área de Sistemas

I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL

DIRECCIÓN

TIPO DE EMPRESA:

S.A.C

SRL

EIRL

P. NATURAL

OTROS

TAMAÑO DE EMPRESA

Pequeña

Mediana

Nº DE EMPLEADOS:

11 – 49 Empleados _____

50 – 100 Empleados _____

VENTAS ANUALES:

De US\$ 40000 a US\$ 684999

De US\$ 685000 a US\$ 1300000

EXPERIENCIA EN EL SECTOR DE CONFECCIONES PARA LA EXPORTACIÓN

Dos años _____

Tres años _____

Mas de tres años _____

PAÍSES A QUE EXPORTA:

Bolivia _____

Colombia _____

Ecuador _____

Venezuela _____

Otros _____

II. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

Cargo que desempeña:

Jefe de Ventas y/o Marketing _____

Jefe del Área de Logística _____

Jefe del Área de Producción _____

Jefe de Área de Sistemas _____

Años de experiencia en la empresa _____

Tiempo ocupando el cargo en la empresa _____

III. MARKETING RELACIONAL

1. ¿Ha oído Usted hablar del Marketing Relacional?

SI ☐ NO ☐

Si la respuesta es afirmativa proseguir con las siguientes preguntas, de lo contrario dirigirse a la pregunta 4.

2. ¿Qué entiende por Marketing Relacional?

3. ¿La empresa, es una organización orientada al cliente? ¿Por qué?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Actualmente pone en práctica el marketing relacional en su empresa? ¿Por qué?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Cómo considera Usted que su empresa establece compromiso y contacto con sus clientes?

Gestionando la relación con los mismos ☐

Fidelizándolos ☐

Satisfaciéndolos ☐

6. ¿Cómo considera Usted que su empresa gestiona las relaciones con los proveedores, es decir como los selecciona en función a:

Negociación de Precios ☐

Materias primas, insumos y/o productos variados ☐

Calidad ☐

7. ¿Conoce Usted realmente los clientes, proveedores y distribuidores actuales y potenciales de su empresa?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Conoce Usted cuántos son en número los:

Cientes actuales no potenciales de la empresa

Proveedores actuales no potenciales de la empresa

Distribuidores actuales no potenciales de la empresa

9. ¿Conoce Usted cuántos son en número los:

Cientes potenciales de la empresa

Proveedores potenciales de la empresa

Distribuidores potenciales de la empresa

10. ¿Conoce Usted cuántos son en número los:

Posibles Clientes que la empresa piensa captar

Posibles Proveedores que la empresa piensa captar

Posibles distribuidores que la empresa piensa captar

11. ¿Ha establecido contacto con socios o clientes estratégicos?

SI ☐

NO ☐

De contestar afirmativamente, indicar el número de sus socios estratégicos

12. ¿Conoce Usted la demanda en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en el sector de confecciones? De ser afirmativa su respuesta indicar a cuánto asciende la demanda en los países a que exporta.

SI ☐

NO ☐

PAÍSES

DEMANDA

Bolivia

Colombia

Ecuador

Venezuela

13. ¿Conoce Usted la oferta en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) en el sector de confecciones? De ser afirmativa su respuesta indicar a cuánto asciende la oferta en los países a que exporta.

SI ☐

NO ☐

PAÍSES	OFERTA
Bolivia	<input type="text"/>
Colombia	<input type="text"/>
Ecuador	<input type="text"/>
Venezuela	<input type="text"/>

IV. GESTIÓN RELACIONAL

14. ¿Consideraría Usted que un modelo de gestión de las relaciones con los clientes sería viable para una empresa en la que labora? ¿Por qué?

SI ☐ NO ☐

15. ¿Estaría dispuesto a que se le desarrolle un modelo de gestión relacional a la medida para su empresa?

SI ☐ NO ☐

V. GESTIÓN DE LA BASE DE CLIENTES Y GESTIÓN DE LA LEALTAD DE CLIENTES

16. Gestión de la base de clientes, es la administración de la base de datos propiamente dicha, en donde se encuentra información de los clientes, proveedores y distribuidores, etc. con la finalidad de obtener información relevante durante las tres etapas de relación con el cliente:

- Consecución de clientes
- Fidelización de clientes y explotación de la relación
- Recuperación de clientes perdidos.

En ese sentido, ¿Existe presencia de base de datos de clientes, proveedores y distribuidores en la empresa?

SI ☐ NO ☐

De ser afirmativa la respuesta, se procederá con las siguientes preguntas, de lo contrario precisar ¿Cómo gestiona la información de los clientes, proveedores y distribuidores?

17. ¿Cómo es la calidad del procesamiento de la información en la base de datos de clientes, proveedores y distribuidores?

Alta

Media

Baja

18. ¿Cómo es la consecución de los clientes en la base de datos?

Alta _____
Media _____
Baja _____

19. ¿Cómo es la fidelización de los clientes en la base de datos?

Alta _____
Media _____
Baja _____

20. ¿Cómo es la recuperación de los clientes en la base de datos?

Alta _____
Media _____
Baja _____

VI. ATENCIÓN AL CLIENTE

21. ¿Hay un sistema de retroalimentación del cliente para solicitar, analizar, comparar, interpretar y comunicar su satisfacción con los productos o servicios ofrecidos? ¿De qué tipo?

SI ☐ NO ☐

Encuestas sobre la satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>
Evaluación competitiva del producto y/o servicio	<input type="checkbox"/>
Grupos de Enfoque	<input type="checkbox"/>
Entrevistas	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

22. ¿Hay un sistema para atender quejas del cliente?

SI ☐ NO ☐

23. ¿Cuál es el tiempo real de respuesta?

24. ¿Están los clientes satisfechos con el sistema de quejas?

SI ☐

NO ☐

25. ¿Considera Usted que sus costos de ventas y marketing son cubiertos por sus ventas? ¿Por qué?

SI ☐

NO ☐

VII. COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS

26. ¿Existe una comunicación efectiva y dinámica entre áreas?

SI ☐

NO ☐

27. ¿Existe una adecuada comunicación sobretodo entre el área de ventas y/o marketing?

SI ☐

NO ☐

28. Si su respuesta en las dos preguntas anteriores ha sido NO, indique ¿A qué se debe que no exista dicha comunicación?

VIII. VENTAS Y/O MARKETING

29. ¿Cómo es la frecuencia de pedidos?

Alta

Media

Baja

30. ¿El porcentaje de ventas realizadas en función a lo producido se encuentra en el rango de?

Mayor al 50%

Igual al 50%

Menor al 50%

31. ¿El porcentaje de ventas cruzadas en función a los producido se encuentra en el rango de?

Mayor al 50% _____

Igual al 50% _____

Menor al 50% _____

32. ¿Desarrollan criterios de segmentación por pedidos de los clientes para los productos que exportan?

SI ☐

NO ☐

33. ¿Los costos de la recuperación efectiva del producto y/o servicio son?

Altos _____

Medios _____

Bajos _____

34. ¿Los porcentajes de costos de ventas son?

Mayor al 50% _____

Igual al 50% _____

Menor al 50% _____

35. ¿La rentabilidad sobre la inversión entre el área de ventas y/o marketing y producción es?

Alta _____

Media _____

Baja _____

36. ¿Los precios relativos de productos primarios del sector de confecciones para la exportación son?

Altos _____

Medios _____

Bajos _____

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3: Perfil de las Empresas en Estudio

PEQUEÑAS EMPRESAS

ALIANZA TEXTIL S.A.C.

Datos Generales

Razón Social ALIANZA TEXTIL S.A.C.
 RUC 20469254675
 Dirección MARISCAL AGUSTIN GAMARRA 155
 Distrito SAN LUIS
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)3265598
 Fax 51(1)3265599 / 3265598
 Código Postal LIMA 30
 Contacto ALESSANDRO MAKHLOUF
 E-Mail AMAKHLOUF@ALIANZATEXILPERU.COM
 Web Site sin información
 FOB Año 2004 US\$ 107,151.42

Productos:

Partida	Descripción	FOB parti da año 2004 US\$
6110200090	Los demás suéteres de algodón	12,375.00
6106200000	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales	.00
6110200030	Suéteres(jerseys) de algodón	.00
6110200040	Cardigans de algodón	.00
6110301000	Suéteres de fibras acrílicas o modacrílicas	24,257.50
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	.00
6114300000	Las demás prendas de vestir, de fibras sintéticas o artificiales	5,412.20
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	6,194.20
6109100039	Las demás tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	11,847.30
6109100041	Tshirts para niños y niñas de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueadores	.00
6109901000	T-shirts y camisetas interiores de fibras acrílicas o modacrílicas	.00
6110200010	Suéteres de algodón con cuello de cisne (souspull, turtle necks)	5,152.00
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	.00
6105100051	Las demás camisas de punto para homb/niños, c/cuello y abertura delantera parcial, de un solo color	.00
6103320000	Chaquetas, de punto, para hombres o niños, de algodón	.00
6102300000	Abrigos, chaquetones, capas, de punto de fibras sintéticas o artificiales, para mujeres y niñas	5,868.00
6109100049	Los demás tshirts para niños y niñas	7,992.30
6110309000	Los demás suéteres de fibras sintéticas o artificiales	5,040.00

ANAZER S.A.C.**Datos Generales**

Razón Social ANAZER S.A.C.
 RUC 20468268508
 Dirección PROLONG. HUANUCO 2527
 Distrito LA VICTORIA
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)-3241662 / 3232729
 Fax 51(1)-4730861
 Código Postal LIMA 13
 Contacto PALLETE PALLETE JUAN ALFREDO
 Cargo del contacto GERENTE GENERAL
 E-mail ANAZER@TERRA.COM.PE
 Web site sin información
 FOB año 200 4 US\$ 535,361.55

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6104420000	Vestidos de punto, para mujeres o niñas, de algodón	6,138.85
6110200090	Los demás suéteres de algodón	8,333.98
6111200000	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	10,379.08
6109100049	Los demás tshirts para niños y niñas	56,189.85
6109100050	Camisetas interiores y tshirts para niños o niñas	.00
6106100021	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados	4,420.80
6106100031	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, con cuello y abertura delantera parcial, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados	12,200.75
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	19,931.25
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	26,556.81
6109100039	Las demás tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	150,828.04
6109100041	Tshirts para niños y niñas de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueadores	6,074.30
6105100091	Las demás camisas de punto para hombre o niños, con cuello y abertura delantera parcial, cuello y puño elástico.	8,386.81
6105100092	Las demás camisas de punto para hombre, con cuello y abertura delantera parcial.	14,333.00
6106100090	Las demás camisas de punto para mujeres o niñas	110,807.58
6103420000	Pantalones largos, de punto, para hombres o niños, de algodón	4,628.90
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	37,976.55
6104520000	Faldas y faldas pantalón, de punto algodón, para mujeres o niñas.	5,139.84
6106100022	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, de tejido con hilados de distintos colores, con motivos de rayas	15,189.53
6109100032	T-shirt 100% algodón	29,324.04

BLUE COTTON EXPORT SAC**Datos Generales**

Razón Social BLUE COTTON EXPORT SAC
 RUC 20503651077
 Dirección JR. PROLONG.GAMARRA 712 610
 Distrito LA VICTORIA
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)5231756
 Fax 51(1)3243397
 Código Postal sin información
 E-mail **ARMONIA10@YAHOO.COM**
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 340,668.59

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6109901000	Tshirts y camisetas interiores de fibras acrílicas o modacrílicas	.00
6109100039	Las demás tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	33,777.30
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	109,304.33
6106200000	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales	.00
6106100090	Las demás camisas de punto para mujeres o niñas	6,226.58
6106100021	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados	.00
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	5,217.90
6104420000	Vestidos de punto, para mujeres o niñas, de algodón	.00
6104430000	Vestidos de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas	.00
6104220000	Trajes y conjuntos , de punto, para mujeres o niñas, de algodón	.00
6206300000	Camisas y blusas para mujeres o niñas, de algodón	6,707.80
6204620000	Pantalones largos, para mujeres o niñas, de algodón	7,245.10
6203430000	Pantalones para hombres o niños, de fibras sintéticas	10,754.40
6114300000	Las demás prendas de vestir, de fibras sintéticas o artificiales	.00
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	.00
6110301000	Suéteres de fibras acrílicas o modacrílicas	.00
6110200030	Suéteres (jerseys) de algodón	18,215.90
6107110000	Calzoncillos y slips para hombres o niños, de algodón	6,594.60
6109100041	Tshirts para niños y niñas de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueadores	34,663.10
6110200090	Los demás suéteres de algodón	36,405.75
6111200000	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	11,195.24
6111900000	Prendas y complementos de vestir para bebés, de las demás materias textiles	11,319.00
6405900000	Otros calzados	11,819.50

6913900000	Los demás estatuillas y demás artículos para adorno	4,022.00
	Otras partidas	27,200.09

COTTON CONCEPT SAC**Datos Generales**

Razón Social COTTON CONCEPT S.A.C
 RUC 20501931447
 Dirección AV. ARGENTINA 2215 LT10 ZONA INDUSTRIAL
 Distrito LIMA
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)3368831 / 3368894
 Fax 51(1)3368831
 Código Postal LIMA 1
 E-mail sin información
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 389,552.70

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6112120000	Ropa de deporte de fibras sintéticas	.00
6107110000	Calzoncillos y slips para hombres o niños, de algodón	138,488.30
6107210000	Camisones y pijamas para hombres o niños, de algodón	28,596.90
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	18,496.43
6209200000	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	66,454.53
6111200000	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	46,987.88
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	6,299.95
6109100041	Tshirts para niños y niñas de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueadores	6,315.36
6109100050	Camisetas interiores y tshirts para niños o niñas	44,306.30
6108210000	Bragas para mujeres de algodón	9,294.44
	Otras partidas	24,312.61

COTTON PROJECT SAC**Datos Generales**

Razón Social COTTON PROJECT S.A.C.
 RUC 20463541681
 Dirección JR. BALTAZAR GAVILAN 430
 Distrito MAGDALENA DEL MAR
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)2612050
 Fax 51(1)4619422
 Código Postal sin información
 E-mail ORPRISA@TERRA.COM.PE
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 527,268.24

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6110200010	Suéteres de algodón con cuello de cisne (souspull, turtle necks)	.00
6104320000	Chaquetas de punto, para mujeres o niñas, de algodón	.00
6106100090	Las demás camisas de punto para mujeres o niñas	34,232.18
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	320,170.26
6109100050	Camisetas interiores y tshirts para niños o niñas	.00
6110200090	Los demás suéteres de algodón	40,423.26
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	12,799.04
6103420000	Pantalones largos, de punto, para hombres o niños, de algodón	6,907.70
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	37,769.12
6105100041	Las demás camisas de punto para hombre o niños, con abertura delantera parcial, y puño elástico, de un solo color.	31,912.78
6103410000	Pantalones largos de lana o pelo fino	7,967.00
6104520000	Faldas y faldas pantalón, de punto algodón, para mujeres o niñas.	5,422.45
6109100039	Las demás tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	19,181.65
	Otras partidas	10,482.80

MEDIANAS EMPRESAS

TEXTILES REUNIDOS SAC

Datos Generales

Razón Social TEXTILES REUNIDOS S.A.C.
 RUC 20501499944
 Dirección AV. MICHAEL FARADAY 671 Z.I. SANTA ROSA, ATE
 Distrito ATE
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)-3263189 / 3261290
 Fax 51(1)-3263189
 Código Postal sin información
 Contacto Sandro Petinari Vargas Prada
 Cargo del Contacto Gerente general
 E-mail spetinari@telefonica.net.pe
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 822,272.47

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6102200000	Abrigos, chaquetones, capas, de punto, de algodón, para mujeres o niñas	2,800.00
6103320000	Chaquetas, de punto, para hombres o niños, de algodón	35,340.00
6103420000	Pantalones largos, de punto, para hombres o niños, de algodón	12,000.00
6104520000	Faldas y faldas pantalón, de punto algodón, para mujeres o niñas.	8,755.00
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	3,600.00
6106100039	Las demás camisas y blusas, de punto, para mujeres o niñas, con cuello y abertura delantera parcial.	10,244.30
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	18,750.00
6109100032	T-shirt 100% algodón	152,762.40
6109100039	Las demás tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	265,919.54
6109100049	Los demás tshirts para niños y niñas	53,691.60
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	85,005.00
6201920000	Los demás abrigos, chaquetones y artículos similares para hombres o niños, de algodón	173,404.63
6102200000	Abrigos, chaquetones, capas, de punto, de algodón, para mujeres o niñas	2,800.00
6103320000	Chaquetas, de punto, para hombres o niños, de algodón	35,340.00

TEXTIL ONLY STAR SAC**Datos Generales**

Razón Social TEXTIL ONLY STAR S.A.C.
 RUC 20504550681
 Dirección AV. INDUSTRIAL 3248
 Distrito INDEPENDENCIA
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)5335864 / 5332008
 Fax 51(1)5332008
 Código Postal LIMA 28
 Contacto BARRIOS ASENCIOS PETER HANS
 Cargo del Contacto GERENTE GENERAL
 E-mail **TEXTILONLYSTAR@TRIPLE-A.COM.PE**
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 780,729.09

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6109100041	Tshirts para niños y niñas de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueadores	.00
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	179,008.34
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	.00
6103320000	Chaquetas, de punto, para hombres o niños, de algodón	.00
6101200000	Abrigos, chaquetones, capas, de punto, de algodón, para hombres o niños	46,711.70
6103420000	Pantalones largos, de punto, para hombres o niños, de algodón	9,781.65
6105100051	Las demás camisas de punto para homb/niños, c/cuello y abertura delantera parcial, de un solo color	21,213.50
6105100052	Las demás camisas de punto para homb/niños, c/cuello y abertura delantera parcial, de tejidos con hilados de varios colores	76,179.40
6105100080	Otras presentaciones de camisas de punto para hombres, c/cuello y abertura delantera parcial	7,874.90
6105209000	Camisas de punto para hombres o niños de las demás fibras sintéticas o artificiales	7,013.20
6105900000	Camisas, de punto, para hombres o niños, de las demás materias textiles	11,544.00
6106100021	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados	16,395.00
6106100031	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, con cuello y abertura delantera parcial, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados	233,620.20
6106100090	Las demás camisas de punto para mujeres o niñas	71,446.80
6109100041	Las demás tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	26,321.10
6109100031	Camisetas interiores y tshirts para niños o niñas	7,230.00
6104620000	Suéteres de algodón con cuello de cisne (souspull, turtle necks)	17,570.30
6103320000	Los demás suéteres de algodón	7,172.00
6101200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	21,324.80
6103420000	Camisas para hombres o niños, de algodón	11,960.60
6205200000	Otras partidas	8,361.60
	Tshirts para niños y niñas de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueadores	.00

RHIN TEXTIL SAC**Datos Generales**

Razón Social RHIN TEXTIL S.A.C.
 RUC 20504927700
 Dirección CA. LOS TALLADORES I-2 LT 16 URB. INDUSTRIAL EL ARTESANO
 Distrito ATE
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)4369146 / 4369285
 Fax 51(1)4369304
 Código Postal sin información
 Contacto Ralth Jacoby
 Cargo del Contacto Gerente General
 E-mail calsa@terra.com.pe
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 954,397.55

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6102200000	Abrigos, chaquetones, capas, de punto, de algodón, para mujeres o niñas	18,720.00
6102300000	Abrigos, chaquetones, capas, de punto de fibras sintéticas o artificiales, para mujeres y niñas	5,002.50
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	42,040.00
6104630000	Pantalones largos, de punto y denim, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas	4,347.20
6105100051	Las demás camisas de punto para homb/niños, c/cuello y abertura delantera parcial, de un solo color	51,748.10
6106100021	Camisa y blusas, de punto, para mujeres o niñas, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados	46,379.70
6106100090	Las demás camisas de punto para mujeres o niñas	11,223.45
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	734,716.10
6109100050	Camisetas interiores y tshirts para niños o niñas	22,132.30
6109909000	Las demás t shirts y camisetas interiores	3,191.25
6110200090	Los demás suéteres de algodón	10,952.50
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	2,756.05
	Otras partidas	1,188.40

NM & C Textiles SAC**Datos Generales**

Razón Social NM & C TEXTILES S.A.C.
 RUC 20505344724
 Dirección JIRON CELEDON 750
 Distrito LIMA
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)3368110
 Fax 51(1)3366880
 Código Postal LIMA 1
 Contacto VELAOCHAGA GUINEA MARIA DEL ROSARIO
 Cargo del Contacto GERENTE
 E-mail JROSENBERG@QNET.COM.PE
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 900,196.59

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
3926909090	Los demás manufacturas de plástico	4,906.80
6204620000	Pantalones largos, para mujeres o niñas, de algodón	447,371.91
6204520000	Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	194,868.80
6103420000	Pantalones largos, de punto, para hombres o niños, de algodón	16,143.62
6104520000	Faldas y faldas pantalón, de punto algodón, para mujeres o niñas.	5,988.60
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	13,980.31
6111200000	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	25,645.33
6202920000	Los demás abrigos y chaquetones para mujeres o niñas, de algodón	20,825.36
6203420021	Shorts para hombres o niños, de algodón denim	19,260.00
6204320000	Chaquetas para mujeres o niñas, de algodón	138,465.30
6505900000	Los demás sombreros y demás tocados	6,103.50
	Otras partidas	6,637.06

CONFECCIONES SAN ANTONIO S.R.L.**Datos Generales**

Razón Social CONFECCIONES SAN ANTONIO S.R.L.
 RUC 20139174772
 Dirección AV. JOSE GALVEZ BARRENECHEA 155 URB. SANTA CATALINA
 Distrito LA VICTORIA
 Provincia LIMA
 Departamento LIMA
 Teléfono 51(1)2222308 / 2256374
 Fax 51(1)2256245
 Código Postal LIMA 13
 Contacto PATRICIA TESSEY
 Cargo del Contacto GERENTE GENERAL
 E-mail BGE@TERRA.COM.PE, GISE@INFONEGOCIO.NET.PE
 Web Site sin información
 FOB año 2004 US\$ 1,230,271.76

Productos:

Partida	Descripción	FOB partida año 2004 US\$
6109100031	Tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	621,990.25
6106100090	Las demás camisas de punto para mujeres o niñas	25,553.40
6104620000	Pantalones largos, de punto, para mujeres o niñas, de algodón	.00
6109100039	Las demás tshirts de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueadores	58,235.10
6110200090	Los demás suéteres de algodón	113,403.55
6114200000	Las demás prendas de vestir, de algodón	153,767.43
6205100000	Camisas para hombres o niños, de lana o pelo fino	28,500.00
6205200000	Camisas para hombres o niños, de algodón	173,254.56

6206300000	Camisas y blusas para mujeres o niñas, de algodón	45,548.20
6203420011	Pantalones largos para hombres o niños, de algodón denim	.00
	Otras partidas	10,019.27